

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Jéssica Tatiana Ramos Gomes**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A Decisão Policial em Grandes Eventos Desportivos**

**Um estudo naturalista**

Orientadora

**PROF. DOUTORA LÚCIA G. PAIS**

Co orientador

**INTENDENTE, PROF. DOUTOR SÉRGIO FELGUEIRAS**

Lisboa, 07 de Maio de 2018





**Jéssica Tatiana Ramos Gomes**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A DECISÃO POLICIAL EM GRANDES EVENTOS  
DESPORTIVOS  
UM ESTUDO NATURALISTA**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Lúcia G. Pais e Intendente, Prof. Doutor Sérgio Felgueiras.



## **Dedicatória**

Em memória da minha mãe  
Ao meu pai e à Vitória, devo-vos tudo

## **Agradecimentos**

Este trabalho significa o encerramento de seis anos, repleto de momentos muito bons e outros não tão bons, mas que pertencem a este capítulo da minha vida e ajudaram a enriquecer a minha história. Sun Tzu afirmou outrora que a vitória está destinada àqueles que estão dispostos a pagar o preço. O preço foi a dedicação mas a vitória foi a conclusão deste trabalho. Contudo, nada teria o mesmo significado ou seria sequer possível sem todos aqueles que fizeram com que este trabalho fosse possível ao tornar a minha vida mais completa. O meu mais sincero obrigado a todos vós!

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna por estes seis anos de formação que me mudaram enquanto pessoa e enquanto aluna. Mais adulta e ponderada, mais serena e preparada, hoje agradeço do fundo do coração a oportunidade que me foi dada e que marcará a minha vida para sempre!

À Professora Doutora Lúcia Pais pela honra que me deu de trabalhar com alguém tão dedicado e com tanta sabedoria. Obrigada por ter aceitado orientar-me neste trabalho, pela sua total disponibilidade e pela paciência. Admiro a sua forma de ser e o seu empenho em cada projeto que abraça. Agradeço também por ter persistido para que o trabalho fosse elaborado da melhor forma possível, tendo em conta todas as condicionantes.

Ao Intendente Felgueiras, pela forma positiva como encara as situações, não deixando de nos incentivar a estar preparados para o pior cenário. Levo da formação consigo ensinamentos para a vida.

Ao Subintendente Pinho, pela total disponibilidade, sabedoria demonstrada e ensinamentos transmitidos. Das longas conversas ficam memórias, experiências e saberes que para sempre comigo irei guardar. Sentir-me parte integrante da 3ª Divisão Policial é um orgulho que não tem preço.

Ao Comissário Cachudo, por todos os ensinamentos em diferentes áreas, não só em termos policiais mas também em gestão de recursos humanos e orientações viradas para a coerência e para pensar sempre nas melhores ações.

Ao Comissário Merca, pela disponibilidade no tempo em que nos coordenou o estágio, tendo feito sempre com que estivéssemos a par de tudo o que se passava relativamente ao estágio, mas também no seio da 3ª Divisão.

Ao Comissário Monteiro, cujos ensinamentos me deram balanço para todo o resto do meu percurso e fizeram de mim, certamente, uma pessoa com mais sabedoria.

Ao Subcomissário Bruno Pires, não tenho palavras para descrever o quanto estou agradecida pela sua formação integral, orientando tanto para a vida profissional como para a vida pessoal, com conselhos que levarei sempre comigo. Obrigada pela paciência e pelas muitas horas que dedicou. Espero um dia vir a ser uma excelente Oficial e, acima de tudo, boa pessoa, tal como você o é.

Ao Subcomissário Pombal, pela boa disposição e positivismo com que sempre encara a vida e a profissão. Através da sua experiência, aprendi muito com exemplos de situações que consigo ocorreram e que me serão muito úteis. É, sem dúvida, das melhores pessoas que já conheci na Polícia e aprendi consigo o significado de confiança e lealdade. Faltam-me palavras para agradecer a sua paciência e compreensão.

Ao Subcomissário Santos, por toda a disponibilidade que sempre demonstrou para ajudar e pelo interesse que sempre teve em acompanhar o decorrer deste trabalho.

A todos os serviços internos do ISCPSI e em especial ao pessoal da messe, pela disponibilidade, ainda que muitas vezes fora de horas, em nada deixar faltar aos Aspirantes.

Ao 30º CFOP, por me terem acolhido tão bem e terem feito com que me sentisse em casa.

À minha mãe, por me teres ensinado muito do que sei hoje. Hoje estou aqui sem ti mas nunca te esqueço. Quando partiste, eu era uma menina, mas vou lutar sempre por ser a mulher que querias que eu fosse e nunca chegaste a conhecer. Terás o meu eterno amor e serás sempre o meu melhor exemplo de amor, carinho, compreensão, lealdade, bondade, humildade, alegria, coragem e luta. A lembrança e a saudade são a minha maior riqueza.

Ao meu pai e à Vitória, por me terem dado tudo. Desculpem-me pela falta de tempo ao longo destes seis anos mas eu sei que vocês compreendem e que, acima de tudo, sempre me quiseram ver bem. Amo-vos muito.

À Sara, pelo carinho, apoio, compreensão e alegria que me dás. Sei que, não importa o que aconteça ou o tempo que passe, estarás sempre disponível para me apoiar. E eu para te apoiar a ti. Tu conheces-me e sabes bem tudo o que tenho feito e o esforço que faço para dar o meu melhor, mesmo quando tudo parece querer desabar. Sempre fizeste por me perceber e eu nunca conseguirei agradecer ou demonstrar tudo o que és para mim. Do fundo do coração, obrigada!

Ao meu irmão, nós discutimos, é verdade. E continuamos a ser as crianças implicativas que éramos mas tu sabes o quanto te amo, amor tão puro como o nosso é difícil. És um pilar na minha vida e fizeste-me acreditar sempre em mim. Sempre que precisei, tu deste apoio e compreensão. Quando o nosso mundo começou a ruir, tu foste quem me ajudou a ultrapassar a minha dor. Estamos mais unidos que nunca e é para continuarmos assim.

À Carolina, por todo o apoio e bons momentos que passámos enquanto partilhámos quarto. Os momentos, os sorrisos, as gargalhadas e as brincadeiras serão sempre um motivo para me lembrar desta passagem com alegria.

À Inês, sempre foste muito importante e talvez das poucas pessoas que conhece tudo de mim. Sei que se te chamar, tu não hesitas em vir. E eu igual. Que nunca mudemos, a tua amizade é verdadeira e sei que não acaba. Já o demonstraste, mais do que eu. Mas é por dares tanto sem pedires nada em troca que eu sei que o sentimento é puro. Obrigada por me mostrares o que é viver.

À Sara Pereira, por tudo! Miúda, tu és incrível, nunca me vou esquecer do teu ombro amigo sempre que precisei. Estarei sempre à distância de um telefonema por mais longe que esteja. Não me esquecerei de ti, foste a melhor surpresa que tive em muito tempo!

À Adélia, sabemos bem porquê rapariga! As gargalhadas, as confissões, as trocas de

segredos, as revelações, a compreensão que temos uma para com a outra. Ambas sabemos que é para a vida.

Às tias Manuela e Júlia, ao tio Manuel, aos primos Bruno, Nuno e Pedro, por me receberem sempre de braços abertos e nunca me deixarem estar sozinha. Vocês conhecem-me como ninguém e aceitam-me tal como sou. Nem sempre estou presente mas sempre que regresso, nada mudou em nós. Lealdade, companheirismo, amizade e amor. Não digo mais nada porque só nós sabemos.

A TODAS as pessoas que aqui não estão mas que, agora ou em qualquer altura, contribuíram para enriquecer a minha vida. Não me esqueço dos verdadeiros amigos, de quem me apoiou e de quem passou na minha vida para a tornar melhor. Sinto-me realizada por ter conhecido quem conheci e pronta para mais lutas, com vocês.

Caminharemos sempre juntos, obrigada!

## Resumo

Todos os dias, o decisor policial depara-se com situações cuja resolução exige decisões tomadas de forma rápida ou até mesmo imediata dispondo, para tal, de tempo que não raras vezes é escasso e com acesso a informação parca. A atividade policial encontra-se rodeada de incerteza e, com todas as limitações que possui, o decisor encontra-se num contexto complexo e dinâmico, ao qual tem que se adaptar para responder às situações com que se depara, tomando decisões que têm consequências não só para ele próprio bem como para a instituição e todos que o rodeiam. Neste estudo procuramos compreender de que forma decisores experientes, Oficiais da Polícia de Segurança Pública, tomam decisões em contexto real durante o policiamento de três grandes eventos desportivos. Foi realizado um estudo qualitativo em contexto naturalista, analisando também o conteúdo de dados que provieram de pesquisa documental, observação no terreno e aplicação do protocolo *think aloud*. Os resultados demonstram que o decisor é uma peça chave no processo de decisão e recorre a simulações mentais, avaliações dos cursos de ação e gestão da informação de que dispõe ao longo do policiamento.

**Palavras-chave:** tomada de decisão; polícia; grandes eventos desportivos; tomada de decisão naturalista.



## **Abstract**

Everyday, the police decision-maker faces situations whose resolution requires decisions taken quickly or even immediately, having for this purpose a few time and with access to a few information. The police activity is surrounded by uncertainty and, with all the limitations that it has, the decision maker finds himself in a complex and dynamic context, in which he has to adapt to respond to situations that he faces, making decisions that have consequences for himself as well for the institution and everyone around him. In this study, we try to understand how experienced decision makers of Public Security Police, make decisions in real environment while policing three major sporting events. A qualitative study was carried out in a naturalistic context, also analyzing the content of data that came from documentary research, observation on the ground and application of the think aloud protocol. The results demonstrate that the decision maker is a key player in the decision process and uses mental simulations, assessments of courses of action and information management that he has throughout policing.

**Keywords:** decision making; police; major sporting events; naturalistic decision-making.

## Índice

Dedicatória.....	I
Agradecimentos .....	II
Resumo .....	VI
Abstract.....	VII
Índice de anexos .....	X
Índice de figuras .....	XI
Introdução .....	1
I – Enquadramento temático.....	4
1. Modelos de decisão .....	4
2. Teorias de decisão .....	6
2.1. Racionalidade ilimitada.....	6
2.2. Racionalidade limitada.....	9
2.3. Teoria dos prospectos.....	11
2.4. Programas heurísticos (heurísticas e vieses) .....	13
2.5. Tomada de decisão em contexto naturalista – A abordagem NDM.....	17
2.6. O Modelo da Primeira Opção Reconhecida, a incerteza e o erro .....	19
II – Tomada de decisão policial nos eventos desportivos .....	22
1. Tomada de decisão em contexto policial.....	22
2. direito de reunião e de manifestação e a liberdade de expressão .....	26
3. Os grandes eventos desportivos.....	28
4. A ponderação da decisão .....	31
III - Formulação do problema de investigação .....	34
1. Enquadramento .....	37
2. O estudo descritivo .....	37
3. Participantes .....	38
4. Corpus.....	39
5. Instrumentos de recolha de dados.....	40
5.1. Observação .....	40
5.2. Think Aloud .....	40
5.3. Pesquisa Documental .....	41
6. Instrumento da análise de dados: análise de conteúdo .....	42
7. Procedimento .....	44

V - Apresentação e discussão dos resultados .....	46
1. Caraterização das categorias.....	46
1.1. Estudo I .....	46
1.2. Estudo II .....	47
1.3. Estudo III.....	49
1.4. Estudo IV.....	51
1.5. Estudo V .....	53
2. Relação entre os estudos.....	55
3. Discussão de resultados .....	57
VI – Conclusões .....	62
Bibliografia.....	65
Anexos.....	72

## **Índice de anexos**

Anexo 1 .....	73
Anexo 2 .....	74
Anexo 3 .....	79
Anexo 4 .....	83
Anexo 5 .....	88
Anexo 6 .....	92
Anexo 7 .....	97
Anexo 8 .....	97
Anexo 9 .....	99
Anexo 10 .....	99
Anexo 11 .....	100

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento .....	46
Figura 2 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial Ordem de Operações. ....	48
Figura 3 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial observação .....	50
Figura 4 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial think aloud.....	51
Figura 5 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial Relatórios de Policiamento Desportivo .....	53

## **Introdução**

Desde os primórdios da sua existência, o Homem depara-se frequentemente com a necessidade de tomar decisões, envolvam esta maior ou menor complexidade. Não raras vezes, deparamo-nos com a necessidade de escolher, de entre várias opções, aquela que nos levará a um melhor resultado. Escolher é decidir, podendo ser definido como o processo pelo qual os decisores respondem às oportunidades e ameaças do meio envolvente, analisam as opções e tomam decisões sobre os objetivos e as ações desencadear. Boas decisões resultam da seleção de objetivos e modos de atuação adequados, que melhoram o desempenho organizacional, ao passo que más decisões resultam em desempenhos inferiores (Mações, 2017).

Logicamente, dada a sua responsabilidade perante o Estado e perante o cidadão, também os elementos da Polícia de Segurança Pública (PSP) se deparam diversas vezes com a necessidade de tomar decisões que se encontram intimamente ligadas à segurança do cidadão e dos próprios polícias. A temporalidade da tomada de decisão varia frequentemente, sendo que, por vezes, a decisão pode ser planeada e pensada ao pormenor mas, consoante o rumo de certos acontecimentos, esta decisão pode ter que ser imediata. Sendo que as decisões policiais afetam as vidas das pessoas, há uma premência em escolher as opções mais benéficas para o coletivo, opções estas que, por vezes, nem são notadas ou apenas nos apercebemos da importância delas quando há uma decisão errada. Surge assim a necessidade de estudar o mais possível a tomada de decisão, no sentido de aprofundarmos os nossos conhecimentos para que possamos prevenir más decisões, estimulando as boas (Polic, 2009).

Dada a sua importância, a tomada de decisão há muito que vem sendo estudada, não só em contexto policial como também noutras áreas de gestão, que é no fundo o que um polícia é, um gestor na área da segurança. E estes, diariamente, são confrontados com a necessidade de tomar decisões, podendo mesmo dizer-se que a tomada de decisões é essencial para realizar um bom trabalho (Mações, 2017). Importa ressaltar que nem todas as decisões são iguais e uma boa decisão numa situação, noutra pode ser completamente desajustada e, neste sentido,

os humanos, sejam eles decisores em organizações, magistrados, psicólogos, ou outros, usam heurísticas rápidas e frugais, locais, usando apenas parte da

informação disponível – apoiando-se, nomeadamente, em protótipos, estereótipos e *scripts*–, que é gerida de acordo com as suas capacidades e com o contexto, sem ter como objectivo último a optimização dos resultados (Pais, 2001, p. 95).

Para cada situação, pode não existir qualquer tipo de método ótimo que permita suspender a procura de outras alternativas (Todd & Gigerenzer, 2000) e nunca existe somente uma solução, existe sim aquela que no momento, com os factores envolventes que são observáveis, parece ser a escolha mais razoável.

As decisões, contudo, estão sujeitas à condição humana, o que significa que as mesmas dependem da percepção e interpretação de cada decisor, existindo ainda a limitação do tempo e da informação que se detém, que a maioria das vezes é escassa pois nunca temos em nossa posse toda a informação existente. Segundo Oliveira e Pais (2010) o decisor adota a estratégia que lhe permite atingir um grau de satisfação razoável para resolução dos problemas com que se depara. Estes constrangimentos têm o nome de heurísticas, atalhos que nos ajudam a encontrar respostas satisfatórias ainda que imperfeitas (Simon, 1990), “são processos cognitivos eficientes, conscientes ou inconscientes, que ignoram parte da informação” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, 451),

todo o decisor racional numa situação de incerteza decide escolhendo, de entre as alternativas possíveis, aquela que resulta da multiplicação do seu valor de utilidade pelo da sua probabilidade, maximizando a utilidade (e.g., prazer, ganho, vantagem) ou minimizando a desutilidade (e.g., desprazer, perda, desvantagem) (Oliveira & Pais, 2010, p. 423).

Nos grandes eventos desportivos, o planeamento é uma fase bastante importante e pretende-se, através do mesmo, antecipar os vários cenários possíveis, delinear estratégias, soluções e alternativas de modo a alcançar os melhores resultados possíveis perante toda a dinâmica, que é bastante mutável, e assim concluir cada evento com sucesso. Durante os eventos desportivos, a tomada de decisão é inerente aos decisores policiais e depende da experiência que estes possuem. A tomada de decisão, proveniente de diversas áreas científicas, tem nos eventos desportivos momentos ímpares no que concerne ao seu estudo

pois permite a observação de situações que não podemos visualizar quotidianamente e cujos problemas são sempre mais complexos dada a multidão que se encontra presente e onde qualquer situação desordeira pode ter consequências em larga escala.

O processo de decisão policial está sujeito a vários constrangimentos que derivam da própria dinâmica, da incerteza e do ambiente. Advém daqui a necessidade de observar este processo num contexto naturalista, elaborando o estudo do comportamento dos decisores em contexto real, sujeito a todas as limitações humanas. A abordagem da *Naturalistic Decision Making* (Tomada de Decisão Naturalista) (Klein, 1989) constitui-se, assim, como uma forma de compreensão dos comportamentos dos decisores e do seu desempenho cognitivo em situações de incerteza e ambiente real.

Este estudo pretende contribuir para a investigação do processo de decisão policial, no âmbito dos grandes eventos desportivos e, mais especificamente, os futebolísticos e está inserido no âmbito da Linha de Investigação sobre tomada de decisão na atividade policial, em desenvolvimento no Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, replicando-se os estudos de Alves (2013), de Gonçalves (2014) e de Martins (2015), Santos (2016) e Pinheiro (2017), os quais também optaram por realizar este estudo em contexto naturalista.

No primeiro capítulo apresentamos o enquadramento teórico, expondo as principais teorias e modelos de decisão. Sucintamente, abordaremos os constrangimentos aos quais está sujeito o decisor. Propomo-nos assim a abordar a evolução das teorias da decisão por forma a justificar a escolha da abordagem naturalista. Seguidamente, no segundo capítulo contextualiza-se a tomada de decisão durante o policiamento dos eventos desportivos. O terceiro capítulo é constituído pela formulação do problema de investigação.

No quarto capítulo expomos o método utilizado e justificamos a escolha do mesmo, apresentamos os participantes, identificamos o *corpus* da investigação, descrevemos os instrumentos de recolha e análise de dados, bem como os procedimentos. No quinto capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos, tendo por base as teorias expostas ao longo deste trabalho. O sexto e último capítulo é composto pelas conclusões que alcançámos e as limitações com que nos deparamos ao longo da investigação.

A pertinência desta investigação prende-se com o facto de os processos decisórios se constituírem como bastante importantes no serviço policial e visa colmatar eventuais lacunas existente no estudo do tema da tomada de decisão. Este tema aumentará o nosso conhecimento do processo de decisão policial e melhorará a qualidade da decisão, o que só poderá resultar em benefícios para os alvos da atuação policial: os cidadãos.



## **I – Enquadramento temático**

### **1. Modelos de decisão**

No quotidiano são tomadas inúmeras decisões e, ainda que nem sempre exista essa percepção, estas são necessárias na resolução de inúmeros problemas. Estes podem ser mais ou menos complexos e, não raras vezes, têm que ser resolvidos tendo acessível uma quantidade limitada de informação e com o tempo, muitas vezes, também ele a ser escasso. Tversky e Kahneman (1982) afirmam que muitas decisões são tomadas com base em crenças. Muito tem sido abordada a temática da tomada da decisão e esse fato culminou em diversos estudos que importa serem analisados, nomeadamente os modelos de decisão que são representativos de diversas teorias que levam a um melhor entendimento da sua importância para as diferentes teorias de tomada de decisão.

Gigerenzer e Selten (2001) afirmam que os modelos de decisão são ilustrados através de modelos normativos, descritivos ou prescritivos, enquanto Baron (2000, p. 31. vd., também, Edwards, Miles, & Winterfeldt, 2007) refere que “os modelos normativos, descritivos e prescritivos, se constituem como diferentes abordagens ao estudo do pensamento”. O estudo dos modelos normativos começou na área da Economia e baseavam-se em “demonstrar a forma como as pessoas se deveriam comportar quando estão perante decisões arriscadas” (Suhonen, 2007, p. 8). Estes modelos, no fundo, visam desenvolver vários procedimentos para que no final se atinja a melhor decisão possível. Over (2004) refere, ainda, que as teorias normativas, com as suas regras, devem fornecer padrões de racionalidade. Já Baron (2007, p. 33) refere que os modelos normativos definem qual a forma de pensar que é melhor, por forma a alcançar os objetivos de quem está a tomar a decisão. Resumidamente, estes modelos pretendem encaminhar os decisores na tomada de decisão, orientando-os e auxiliando a tomar a melhor decisão.

Os modelos normativos avaliam o pensamento e a tomada de decisão no que concerne aos objetivos pessoais do decisor ou decisores. Para a tomada de decisão, o modelo normativo consiste na política de que a longo prazo, os objetivos terão um melhor alcance. Esse modelo considera ainda a possibilidade de determinado ato (por exemplo, deixar o meu guarda-chuva em casa) culminará em determinado

resultado (ficar molhado) e o desejo relativo em função dos objetivos pessoais do decisor. (Baron, 2007, p. 33)

Ainda Baron (2007) afirma que as decisões devem ser convenientemente avaliadas não bastando dizer que o modelo normativo norteia a decisão que permite atingir melhores resultados.

No que diz respeito aos modelos descritivos, estes “especificam o que as pessoas pertencentes a uma cultura em particular realmente fazem e como elas se desviam dos modelos normativos” (Baron, 2007, p. 34), contrapondo com os modelos normativos que determinam o que as pessoas deveriam fazer em teoria. Este modelo preocupa-se, deste modo, em explicar o como e o porquê dos indivíduos pensarem e agirem de determinada forma. Ainda este autor defende que os modelos descritivos são um objeto da psicologia e que os mesmos “se baseiam em teorias psicológicas que procuram explicar como é que as pessoas tomam decisões, incluindo conceitos como heurísticas e estratégias e envolvendo também modelos matemáticos formais” (Baron, 2012, p.19). Suhonen (2007, p. 9) refere que a abordagem à tomada de decisão nos modelos descritivos começou a constituir-se como uma preocupação para quem estuda esta área graças a “experiências empíricas, através das quais foi demonstrado que o comportamento dos indivíduos é inconsistente com o defendido pelo modelo normativo”. Suhonen (2007, p. 9) expõe ainda que “as teorias abrangidas nestes modelos estão preocupadas com a forma como os indivíduos tomam decisões (de forma racional ou não racional) na vida real” (Suhonen, 2007, p. 9). Dados todos os constrangimentos existentes na vida real, aos quais os indivíduos estão permanentemente sujeitos, existem probabilidades de existirem vieses ou erros.

No que concerne “ao viés ou erros numa racionalidade probabilística, [este] é definido como uma discrepância sistemática entre a decisão do indivíduo e a norma” (Gigerenzer, 1991, p.3). Polonioli (2012) afirma mesmo que estes erros são, tendencialmente, cometidos sistematicamente.

Em suma, “com modelos normativos e descritivos na nossa posse, podemos tentar encontrar rumos para corrigir os vieses, isto é, melhorar as decisões de acordo com os *standards* normativos” (Baron, 2004, p. 2). Contudo, existem ainda os modelos prescritivos que são descritos como a “correção para estes dois modelos anteriores” (Baron, 2004, p. 2).

Os modelos prescritivos tratam daquilo que o indivíduo pode e deve fazer. Baron (2004, p. 20) refere que “na generalidade, bons modelos descritivos ajudam a criar bons modelos prescritivos”. Os modelos prescritivos podem apenas consistir em instruções para fazer o que leva às melhores consequências no futuro. Em suma, os modelos descritivos mostram o que os indivíduos fazem de facto quando decidem, os modelos normativos são as ações que deviam de, em teoria, ser tomadas pelos indivíduos. Ainda quanto aos modelos prescritivos, estes são, nas palavras de Baron (2004, p. 32) “modelos simples que prescrevem ou declaram como deveríamos pensar”, ou, por outras palavras, os modelos prescritivos são a prescrições para corrigir os vieses tendo como objetivo melhorar as decisões de um indivíduo, auxiliando assim no processo de tomada de decisão. Baron (2000) dá-nos o exemplo dos professores, que encorajam sempre os seus alunos a seguir os melhores caminhos ao invés dos menos bons, tal como os modelos prescritivos auxiliam o decisor nas suas escolhas. Para finalizar, Baron (2004) refere também que são várias as disciplinas académicas associadas aos modelos de tomada de decisão, sendo os modelos normativos do âmbito da Filosofia, enquanto os modelos descritivos estão mais ligados à Psicologia. Contudo, para os modelos prescritivos existem várias disciplinas, sendo a Análise de Decisão a que se aproxima mais desta abordagem.

## **2. Teorias de decisão**

### **2.1. Racionalidade ilimitada**

A tomada de decisão é uma área que abarca bastante importância para muitas disciplinas e esta pode considerar-se a união de vários processos cognitivos que, desde há muito, vêm sendo estudados pelas mais variadas disciplinas dada a sua extrema importância em muitas áreas específicas mas, também, no quotidiano, sendo certo que todos os dias tomamos decisões.

São diversas as disciplinas académicas que estudam este processo sendo, contudo, que os psicólogos são quem poderá dar o maior contributo a esta área (Einhorn & Hogarth, 1981). Também Bissoto (2007) aborda esta temática, referindo que, quanto à tomada de decisão, a sua origem tem bases filosóficas da Antiguidade Clássica e as mesmas encontram o seu sustentáculo em processos lógico-rationais regulados por princípios de utilidade. Leitão (1993, p.159) acrescenta ainda que a tomada de decisão é “um fenómeno complexo alicerçado em factos e valores, sujeito a muitas influências que não podem ser

reconhecidas através de pura mensuração”. Podemos, deste modo, dizer que a tomada de decisão é um processo que se prevê difícil quando queremos atingir um grande nível de satisfação para o decisor. Os primeiros investigadores desenvolveram uma ideia de racionalidade ilimitada no estudo da decisão. “Os modelos tradicionais de racionalidade ilimitada e otimização nas ciências cognitivas, economia e comportamento animal tendem a ver os decisores como possuidores de poderes sobrenaturais e conhecimento e tempo ilimitados” (Girenzeger, 2000, p. 729). Assim, podemos estabelecer um paralelismo entre a racionalidade ilimitada e as capacidades de um ser divino e onisciente, capaz de levar os seus conhecimentos até ao infinito sem que existam restrições temporais e, assim, capazes de se adaptar a qualquer situação, o que tornaria os decisores em seres incapazes de errar. Estas características são, pois, em tudo semelhantes às do demónio Laplaceano, com “uma inteligência que pudesse compreender todas as forças que dão dinâmica à natureza e a situação respetiva dos seres que a compõem” (Girenzeger, 2000, p. 729), sendo que Pais (2001, p. 90) veicula esta ideia ao referir que “o homem era capaz de julgar de acordo com capacidades e meios ilimitados”, sendo que o sujeito para decidir disporia “de toda a informação bem como infinita e instantânea capacidade do seu processamento, possuidor de uma capacidade ilimitada de memória” (Selten, 2001, p. 14). O Homem dominaria assim todas as variáveis à sua volta e a decisão seria sempre perfeita.

Contudo, a área da economia veio destrinçar que esta ideia não é a mais correta, surgindo no período pós-reforma e contrarreforma a certeza de que não existiam certezas em relação a nada, principalmente no âmbito da filosofia e da religião, sendo, deste modo, “dado o primeiro passo para a ponderação” (Girenzeger & Selten, 2001, p. 2). Surgia agora “um padrão mais razoável que reconhecia a incerteza irredutível da vida humana” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2) que teve o seu culminar na Teoria das Probabilidades. Os pais desta teoria são Blaise Pascal e Pierre de Fermat, ambos matemáticos, e a sua criação remonta o ano de 1654 quando os mesmos começaram a estudar jogos de dados e apostas (ou jogos de fortuna ou azar), tentando alcançar um valor e uma probabilidade, neste caso, Pascal verificou se seria benéfico apostar num duplo seis num jogo de dados sabendo que iriam ser realizados 24 lançamentos. Os cálculos indicaram que não. Já Fermat baseou-se no cálculo da probabilidade de um evento acontecer. Pascal comparou mesmo o conceito do valor esperado com a existência de Deus, que “apesar da probabilidade Dele existir ser pequena, a expectativa é infinita” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2). Com os estudos então efetuados, concluiu-se que seriam poucas as certezas existentes e a teoria das probabilidades acabou por resultar definitivamente na “morte do sonho da certeza e o

surgimento do cálculo da incerteza” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 728).

Este reconhecimento da incerteza resultou numa nova forma de encarar a racionalidade e este facto culminou na elaboração de novas teorias quanto à tomada de decisão sob risco. Segundo Suhonen (2007, p.2), “a decisão sob risco significa que as probabilidades do resultado a obter são conhecidas, enquanto na decisão sob incerteza essas probabilidades são desconhecidas”, ou seja, conhecemos o resultado do risco mas, em contrapartida, desconhecemos o resultado da incerteza (Levy, 1992).

Uma das primeiras teorias de tomada de decisão sob risco é a teoria do valor esperado que revela que o valor esperado de um resultado “é encontrado pela multiplicação do valor de cada resultado possível pela probabilidade da sua ocorrência e somando estes produtos através de todos os resultados possíveis” (Edwards, 1954, p.391). McDermott (1998, p. 15) também teorizou sobre este conceito, “considerando que o valor esperado de um resultado é igual ao seu ganho, isto é, à sua probabilidade” (McDermott, 1998, p. 15).

Esta teoria põe o seu enfoque nos jogos a dinheiro (o que resulta em escolhas mais arriscadas), objectivando a maximização do valor esperado (Edwards, 1954). Também Hardman (2009) considera que o decisor deveria tomar a decisão considerando o valor esperado mais elevado. Contudo, esta teoria revelava algumas fragilidades, principalmente tendo em conta que o Homem nem sempre decide consoante o valor mais alto esperado, sendo que, por vezes, “o valor de determinado pagamento efetuado a alguém não está diretamente relacionado com o seu preciso valor monetário” (McDermott, 1998, p. 15).

Em 1738, David Bernoulli (1954) põe em causa tudo o que fora estudado até ao momento quanto à tomada de decisão através de um conhecido problema: o Paradoxo de São Petersburgo, melhor explicado no anexo 1, que consistia num jogo em que se tinha de lançar a moeda ao ar, sendo que a entrada neste jogo dar-se-ia a qualquer preço. Suhonen (2007) também explicou que uma situação como esta não corresponde, de todo, ao mundo real, porque grande parte das pessoas nunca apostaria todo o seu dinheiro mas tão somente poderia apostar uma pequena parte do seu rendimento, ainda que houvesse sempre uma grande probabilidade de ganhar. Caía assim por terra mais uma teoria quanto à tomada de decisão visto que ao invés da falada maximização de resultados,

a perda é criticamente uma função de magnitude. Assim, o risco está associado ao quanto é perdido. Quando esse factor está relacionado a algo que tem valor, expressamos isso em termos de utilidade. Portanto, qualquer investigação acerca do

risco deve avaliar ambas as componentes: a probabilidade dos resultados e também o seu valor relativo (McDermott, 1998, p. 6)

Ou seja, é mais comum decidir-se em função do que é mais útil e não em função do valor esperado, pois o risco (e a perda) é inerente à tomada de decisão e ninguém quer perder.

Surgia deste modo a teoria da utilidade, em que Bernoulli (1954) apontava que “a utilidade não é apenas uma função linear da riqueza, mas antes uma função subjetiva e côncava da avaliação do resultado” (McDermott, 1998, p.16). Ainda McDermott (1998) afirma que os indivíduos têm dificuldade em lidar com o risco, preferindo a certeza de ter 100€ do que a possibilidade de ganhar 200€ num jogo de moeda ao ar. Contudo, posteriormente “ao desenvolver uma axiomática teoria da utilidade, von Neumann e Morgenstern viraram do avesso as suposições de Bernoulli, sendo utilizadas preferências para obter a utilidade” (McDermott, 1998, p. 17), ou seja, estes “impõem determinadas restrições sobre as possíveis relações entre o indivíduo e as suas preferências” (McDermott, 1998, p.17) e isto dir-nos-á como decidir em situações de risco. Os principais axiomas que nos apresentam von Neumann e Morgenstern, no livro *Teoria de Jogos e Comportamento Económico*, publicado em 1944, são: a transitividade, a dominância e a invariância (McDermott, 1998).

Posteriormente, surge a teoria da utilidade subjetiva esperada que, afirmam Wu, Zhang e Gonzalez (2007) é a generalização natural da teoria da utilidade esperada, do risco para a incerteza. Contudo, também esta teoria possuía falhas.

Pese embora todas as anteriores teorias assumissem que existem constrangimentos, a verdade é que nenhuma delas previa que o Homem não possuísse conhecimento, tempo e capacidades ilimitadas para processar toda a informação, o que acaba por torná-las em teorias inviáveis.

## **2.2. Racionalidade limitada**

No ponto anterior, verificámos que a racionalidade ilimitada não considera os constrangimentos a que o Homem está sujeito. “Ao invés disso, essa visão de racionalidade é apresentada como um ideal elevado para aquele que o Homem deveria de apresentar”

(Todd & Gigerenzer, 2000, p. 730), sendo que a maior fraqueza da “racionalidade ilimitada é que não descreve a maneira de pensar de pessoas reais” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 729). Todd e Gigerenzer (2000) põem em causa a validade da racionalidade ilimitada precisamente por esta não levar em linha de conta contrangimentos a que o ser humano está constantemente sujeito, sendo que “o decisor nunca dispõe de toda a informação, nem tem capacidades ilimitadas para trabalhá-la toda, para além de que o tempo tem também um limite” (Pais, 2001, pp.91-92).

Dado que o Homem não é um ser sobrenatural e não consegue absorver de uma vez toda a informação com a qual se depara, mas apenas uma quantidade limitada (Maldonato & Dell’Orco, 2010), não é possível ao Homem tomar uma decisão ótima mas apenas aquela que é possível dentro de todos os constrangimentos com os quais se depara. Deste modo verificou-se que a teoria da utilidade esperada se revelava incapaz de justificar a conceção e o encadeamento de processos que levam o decisor à tomada de uma decisão uma vez que “raramente todas as alternativas são conhecidas, todos os resultados considerados ou todos os valores evocados ao mesmo tempo” (Lau, 2003, p. 29). Simon (1956, p. 1) criticou abertamente estas teorias com as suas obras, referindo que apenas podemos ter uma racionalidade limitada tendo em conta os mecanismos “empregues por um organismo que possui informações e instalações computacionais limitadas” já que raramente conhecemos todas as alternativas (Lau, 2003) já que

um limite fundamental quanto à computação da memória humana a curto prazo é que esta pode conter apenas meia dúzia de partes, que um acto de reconhecimento leva quase um segundo e que as reacções humanas mais simples são medidas em dezenas e centenas de milissegundos ao invés de microssegundos ou picossegundos (Simon, 1990, p. 7)

Simon (1955) afirmava mesmo que seria impossível que um só indivíduo alcançasse um grau muito elevado de racionalidade.

Eram assim defendidos por Simon (1978) dois conceitos centrais que caracterizavam e sustentavam a sua teoria de racionalidade limitada: a procura e a satisfação (*satisficing*). Queremos com isto dizer que as alternativas de decisão têm que ser



procuradas uma após a outra ao longo do processo, porque as mesmas não nos chegam automaticamente (Gigerenzer & Selten, 2001), mas também que o decisor não procura uma decisão que seja ótima, como já foi referido supra, procura sim uma decisão que seja suficientemente satisfatória. Concordando com o facto do decisor estar sujeito a alguns constrangimentos, Todd e Gerzinger (2001, p. 729) propõem, então, “substituir a imagem de uma mente onisciente que calcula complicadas probabilidades e utilidades por uma mente limitada que utiliza ferramentas adaptadas e repletas de heurísticas rápidas e frugais”. Ou seja, sabemos de antemão que não há seres perfeitos com capacidades hiperfísicas e, dessa forma, é necessário recorrer a métodos mais simples para tomar decisões. Não obstante, “mentes com tempo, conhecimento e outros recursos limitados podem, no entanto, ser bem-sucedidas, explorando as propriedades das estruturas existentes nos ambientes onde operam” (Gigerenzer & Selten, 2001, p.4).

Acabamos por instituir uma racionalidade ecológica, sendo que esta espelha o facto dos humanos terem um comportamento adaptativo durante a tomada de decisão em função do ambiente natural em que estão inseridos (Todd & Gigerenzer, 2000).

### **2.3. Teoria dos prospectos**

A teoria dos prospectos foi apresentada em 1979 por Daniel Kahneman e Amos Tversky e surgiu em alternativa, como crítica à teoria da utilidade esperada, distanciando-se da mesma na medida em que a primeira procura explicar como são tomadas decisões de risco a partir de preferências intuitivas, pondo de parte a racionalidade dessas preferências sendo, nas palavras de Levy (1992, p.171), uma “alternativa à utilidade esperada enquanto teoria de tomada de decisão sob risco” pois a teoria da utilidade esperada “não é um modelo descritivo adequado” (Kahneman & Tversky, 1979, p. 263) dado que a mesma, vista como uma análise descritiva, não garante uma descrição apropriada do processo de decisão. Percebemos deste modo que “muito do trabalho de Tversky e Kahneman é realizado por forma a mostrar que as teorias descritivas e normativas não podem ser combinadas num único e adequado modelo de escolha” (McDermott, 1998, p. 18).

Kahneman e Tversky (1979, p. 263) descreveram “várias classes de problemas de escolha nas quais as preferências violam sistematicamente os axiomas da teoria da utilidade esperada”. Esta pesquisa iniciou-se após a percepção de que as pessoas reagem de forma diferente consoante a possibilidade de lidar com ganhos ou perdas, sendo que “o



chamado efeito de certeza contribui para a aversão ao risco em escolhas que envolvem ganhos certos e busca de risco em escolhas que envolvam perdas certas” (Kahneman e Tversky, 1979, p. 263). “As pessoas tendem a pensar em termos de ganhos e perdas” (Levy, 1992, p. 174), concordando assim com a teoria apresentada em 1979.

Uma experiência feita por Kahneman e Tversky em 1979 revelou que 80% dos questionados preferiam, por exemplo, apostar em algo que pudesse originar ganhos de 3000€ do que apostar algo que pudesse originar ganhos de 4000€ com apenas 20% de probabilidade de nada ganhar. Contudo, quando confrontadas com as mesmas duas perspectivas mas na negativa, 92% dos questionados preferiram apostar em algo que tenha 80% de hipóteses de perder 4000€ e 20% de probabilidade de nada perder do que apostar em algo com uma perda certa de 3000€. (Levy, 1992, p. 174)

Podemos então concluir que os indivíduos tendem a preferir a escolha de ganhos seguros sempre que há essa hipótese, sendo que “a função de utilidade de um indivíduo é côncava para ganhos e convexa para perdas” (Suhonen, 2007, p. 11). A teoria dos prospectos, descritiva e empírica na sua natureza, explica que existe um padrão de escolha entre os indivíduos (McDermott, 1998).

Esta teoria olha também para duas partes da tomada de decisão, nomeadamente a fase de edição (*editing*) e a fase de avaliação, de acordo com Kahneman e Tversky (1979). A fase da edição, ou enquadramento (*framing*), leva à representação dos benefícios que estão associados a determinada escolha através de processos que organizam, simplificam e mostram o contexto das opções, por forma a facilitar a fase seguinte. Esta fase é “importante porque não só tem uma influência direta nas escolhas disponíveis como também tem um efeito indireto na escolha, através do valor e da ponderação da teoria dos prospectos” (McDermott, 1998, p. 27). Esta parte corresponde, deste modo, às “operações cognitivamente menos onerosas desembocando em simplificações representacionais desses mesmos problemas” (Oliveira & Pais, 2010, p.135). Já a fase da avaliação, que consiste em, de entre várias hipóteses, escolher uma (McDermott, 1998).

Podemos assim perceber que a tomada de decisão de um indivíduo pode depender

muito da forma como um determinado problema é apresentado. A teoria dos prospectos acaba por nos revelar precisamente isso ao demonstrar empiricamente como é feita a tomada de decisão por parte de um humano em situações de risco (McDermott, Fowler, & Smirnov, 2008), contrapondo com diversas teorias estudadas até à revolução das mesmas em 1979, como foi suprarreferido. A teoria dos prospectos constitui-se assim como a “melhor descrição disponível acerca da forma como os indivíduos avaliam o risco em condições experimentais” (Barberis, 2013, p.173) ao explicar o comportamento humano como nunca antes havia sido feito, o que nos ajuda a perceber o encadeamento dos processos essenciais à tomada de decisão.

#### **2.4. Programas heurísticos (heurísticas e vieses)**

As decisões, como já vimos, estão sujeitas à condição humana, o que significa que elas dependem da percepção e interpretação de cada decisor, existindo ainda a limitação do tempo e da informação que se detém que, na maioria das vezes, é escassa, nunca estando em nossa posse toda a informação existente no ambiente e contexto que nos rodeia. Oliveira e Pais (2010) debruçam-se sobre o tema afirmando que o decisor adota as estratégias que lhe permitem atingir um grau de satisfação razoável para resolução dos problemas com que se depara, ao que damos o nome de heurísticas.

As heurísticas, cuja palavra tem origem no grego e significa encontrar ou achar e, curiosamente, a mesma origem da exclamação “heureka!”, que significa “achei”, são atalhos cognitivos que nos ajudam a encontrar respostas satisfatórias ainda que imperfeitas. Contudo, estes são processos cognitivos que acabam por ignorar parte da informação (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011), visto que o indivíduo não a consegue reter e processar na sua totalidade. Também Tversky e Kahneman (1974) afirmaram que o recurso a estes atalhos cognitivos resulta, algumas vezes, em enviesamentos e erros nas avaliações e nas decisões que se tomam, sendo que estas “estratégias de resolução de problemas [são] muitas vezes utilizadas automática e inconscientemente” (Lau, 2003, p. 31). Ao invés de se tentar analisar toda a informação, que como já vimos é impossível para o comum dos mortais dada a existência dos supra falados constringimentos, “as heurísticas são estratégias que ignoram informação, para tornar as decisões mais rápidas, mais frugais e/ou mais precisas face a métodos mais complexos (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p.453), mostrando ser possível a obtenção de uma decisão e a resolução de problemas mesmo que

não seja humanamente praticável recolher a toda a informação disponível à nossa volta. O uso das heurísticas simplifica assim esta resolução, mesmo com todos os factores que constroem uma decisão. Também Rieskamp e Hoffrage (1999, p.142) têm algo a dizer quanto às heurísticas, sendo que consideram que elas “fornecem uma descrição das etapas sucessivas no processo de tomada de decisão”. O uso destas estratégias mentais por parte dos decisores constitui-se, assim, como algo imprescindível para a forma como são formulados os juízos e as tomadas de decisão (Tversky & Kahneman, 1974). Contudo, o recurso a estas estratégias, como simplificador de processos que é, pode levar a enviesamentos e erros de avaliação.

Este conhecimento de que os indivíduos estavam sujeitos a heurísticas levou ao desenvolvimento de dois programas que procuravam descrever o que são as heurísticas e como é que estas encaminham para a tomada de decisão. O primeiro programa surgiu por parte de Tversky e Kahneman (1974), o qual denominaram de Programa de Heurísticas e Vieses; e, um segundo, denominado de Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais, desenvolvido por Gigerenzer e Todd (1999) em conjunto com os investigadores do grupo *Adaptive Behaviour and Cognition*, do ABC Research Group) do Max Planck Institute de Berlim. O primeiro programa levou ao desenvolvimento de inúmeros estudos pois este estudo verificava-se como uma mudança radical. “O seu método de investigação combinou bem os princípios subjacentes ao paradigma cognitivo e a crença de que o comportamento humano poderia (e deveria) ser explicado principalmente em termos cognitivos” (Koehler & Harvey, 2004, p. 89). Este programa desenvolveu ainda novas metodologias para o estudo dos processos cognitivos, desafiando alguns dos pressupostos tácitos sobre as habilidades e os limites do sistema cognitivo, o que resultou em mudanças não só no campo da psicologia como também foram desafiados os pressupostos fundamentais subjacentes à teoria económica (Koehler & Harvey, 2004). Tversky & Kahneman (1974, p. 1124) mostraram que “muitas decisões são baseadas em crenças relativas a probabilidades de incerteza de eventos”. Tversky e Kahneman (1974) expõem, no seu programa de Heurísticas e Vieses, três heurísticas que simplificam o processo de decisão em condições de incerteza, e que suportam a maioria das decisões dos indivíduos: a heurística da disponibilidade, a heurística da representatividade e a heurística de ancoragem e ajustamento, às quais se associam um conjunto de vieses (Dietrich, 2010; Gilovich & Griffin, 2002; Kahneman, 2002, Wilke & Malta, 2012).

A heurística da disponibilidade reflecte que os indivíduos em geral julgam a frequência ou a probabilidade de um evento através da frequência com que determinados

exemplos ocorrem nas suas mentes (Tversky & Kahneman, 1974). O exemplo que nos trazem Tversky e Kahneman (1974, p. 1127) é que “alguém pode avaliar os riscos de ataque cardíaco em pessoas de meia-idade através das lembranças que se tem de ocorrências de que se tem conhecimento”. A heurística da disponibilidade é, deste modo, útil pois vai buscar situações com as quais estamos familiarizados, o que facilita em relação a situações com as quais não temos tanto contacto, sendo, por isso, os vieses afetados por fatores como a frequência e a probabilidade (Tversky & Kahneman, 1974). “O viés pode ocorrer com maior frequência consoante a influência de fatores não relacionados com probabilidades ou frequência, tais como a familiaridade e a emoção causada pelos acontecimentos” (Rehak, Adams, & Behanger, 2010, p. 324). “Consequentemente, a confiança na disponibilidade conduz a vieses previsíveis” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127).

A heurística da representatividade é caracterizada pela influência que as decisões sofrem por parte dos estereótipos ou dos casos típicos (Todd & Gigerenzer, 2000). Esta heurística demonstra que, por exemplo, A é representativo de B e os indivíduos avaliam a probabilidade de um B ocorrer ou de ter origem em A a partir do nível de semelhança que B apresenta com A mas, em contrapartida, se A não for semelhante a B, a probabilidade de A ter origem em B é baixa (Tversky & Kahneman, 1979). Ou seja, quanto maior se verificar ser a correspondência de algo a um caso típico, maior a probabilidade de ocorrência de algo semelhante a um caso típico. Portanto, a sua principal característica é precisamente a avaliação de um acontecimento com base na semelhança com um caso típico.

Quanto à heurística de ancoragem e ajustamento, pode dizer-se que esta é em parte semelhante à da representatividade como vimos anteriormente. Nesta heurística da ancoragem e ajustamento, os indivíduos focam-se numa informação que foi recebida anteriormente e utilizam essa informação como referência, ou como âncora, para fazer uma estimativa, tomando a decisão de seguida e de acordo com essa referência (Tversky & Kahneman, 1979). Ou seja, o indivíduo formula o problema e ajusta-se face à informação que tem disponível fazendo estimativas, visto que “em muitas situações as pessoas realizam estimativas a partir de um valor inicial, que é ajustado para potenciar a resposta final” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1128). Após os ajustamentos, obtemos o fenómeno da ancoragem.

Contudo, como já referimos, posteriormente viria a surgir o Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais, desenvolvido por Gigerenzer e Todd em conjunto com

investigadores do *ABC Research Group* do Max Planck Institute de Berlim, decorria o ano de 1999, com o qual se desenvolveu a perspectiva de existência de um modelo de decisão rápido e frugal (Goldstein & Gigerenzer, 2009), sendo as heurísticas rápidas e frugais dependentes do ambiente em que se realizam, o que torna o comportamento dependente do mesmo ambiente. As heurísticas rápidas e frugais caracterizam-se por permitirem agilizar o processo da tomada de decisão pois esta é mais rápida e envolve uma estimativa mais reduzida e com pouca informação. Para Gigerenzer e o *ABC Research Group*, as heurísticas surgem como uma solução e não como um problema visto que o processo de tomada de decisão sai beneficiado pois há uma poupança de tempo necessário à pesquisa, sendo esta uma útil alternativa à intangível optimização, inalcançável para o mais comum dos humanos (Gigerenzer, 2006).

Este programa, que considera que as heurísticas são uma forma de colmatar as limitações humanas, vai completamente contra a visão de Tversky e Kahneman (1974), cujas heurísticas são consideradas um problema. Na senda deste pensamento, considerava-se então que as limitadas capacidades cognitivas dos indivíduos conduziam aos vieses. Contudo, como já pudemos observar, as heurísticas são para Gigerenzer, Todd e os investigadores do *ABC Research Group* uma maneira de melhorar o processo de tomada de decisão (Gigerenzer, 2006).

Na verdade, “as heurísticas rápidas e frugais representam a racionalidade limitada na sua mais pura forma” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.731). Já Todd (2001, p. 52) salienta que o indivíduo “toma muitas decisões tirando partido de uma caixa de ferramentas adaptativa de heurísticas simples, não por ser forçado devido a restrições cognitivas, mas antes porque esta informação heurística rápida e frugal combina com os desafios do ambiente”. De um modo geral Goldstein e Gigerenzer (2002) descrevem as heurísticas cognitivas como:

- (a) ecologicamente racionais (exploram disposições de informação inseridas no ambiente),
- (b) fundadas em capacidades psicológicas evoluídas como a memória e o sistema percetivo,
- (c) rápidas, frugais e simples o suficiente para que possam operar eficazmente quando o tempo, a informação, e o conhecimento estejam limitados,
- (d) precisas e poderosas o suficiente para que permitam

modelar tanto bons como maus raciocínios. (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 75)

O Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais aperfeiçoa, deste modo, o tão estudado princípio da racionalidade limitada, mostrando-nos que, por vezes, a utilização de menos informação é mais benéfica para a tomada de decisão. Diz-nos Oliveira (2005, p. 153) que “menos é mais”, numa interessante e perspicaz utilização de um *slogan* que nos é tão familiar e que tão bem se enquadra neste programa heurístico. Significa o mesmo, neste caso em concreto, que “menos” refere-se à informação que o indivíduo utiliza e “mais” refere-se à precisão que o mesmo atinge, adaptando-se ao meio ambiente em que se insere (Oliveira, 2005). Concluimos que o sistema cognitivo se adapta aos ambientes e, mesmo não utilizando toda a informação que está disponível, “podemos obter um desempenho tão bom ou melhor do que os modelos formais consumidores opulentos de informação usualmente preveem” (Oliveira, 2005, p. 155).

Com o estudo das heurísticas podemos compreender os momentos em que devemos seleccionar informação, de modo a realizarmos escolhas que edifiquem a construção de melhores decisões, evitando análises a diversas variáveis que são irrelevantes.

## **2.5. Tomada de decisão em contexto naturalista – A abordagem NDM**

Muitas foram as pesquisas realizadas na área da tomada de decisão sendo que estas pesquisas situavam-se apenas num contexto fechado, nomeadamente laboratorial. Contudo, era necessário expandir esta visão literalmente fechada da tomada de decisão. Surge assim a *Naturalistic Decision Making* (Tomada de Decisão em Naturalista que, doravante, abreviaremos para NDM), derivada da necessidade de perceber a tomada de decisão onde esta era realmente posta em prática, ou seja, no mundo real, com o indivíduo sujeito a todos os factores ambientais provenientes do seu contacto com o mundo.

Numa conferência em Dayton, decorria o ano de 1989, emergiu este movimento que mais tarde viria a ser chamado de NDM. Ora, se nos idos anos 70 as pesquisas eram realizadas em laboratórios, agora prosseguia-se outro modo de efetuar pesquisas, sendo estas transportadas para o mundo real, com os investigadores desta área a tentarem compreender como se geravam as decisões complexas sob condições de tempo limitado,

incerteza, riscos elevados, objetivos vagos e condições instáveis (Cooksey, 2001; Nemeth & Klein, 2010; Lipshitz, Klein, Orasanu e Salas., 2001). Além dos fatores que se encontram supra, também os indivíduos estudados no contexto naturalista são diferentes e o que sucede é que “os decisores em situações operacionais são habitualmente experientes, contrastando com os sujeitos ingênuos utilizados nos estudos laboratoriais” (Klein, 1993, p. 138). Para Todd e Gigerenzer (2001, p. 1) “talvez a característica mais importante da NDM é que esta lida com tarefas do mundo real em vez de lidar com as alternativas das experiências clássicas da decisão, como a escolha hipotética em jogos”. Então, quando foi criado o programa,

em 1989, era bastante claro como as pessoas não tomavam decisões. Elas não geravam opções alternativas e comparavam-nas no mesmo conjunto de dimensões de avaliação. Elas não geravam estimativas de probabilidades e utilidade para os diferentes cursos da ação ou elaboravam os mesmos em árvores de decisão. Mesmo quando elas comparavam opções, elas raramente empregavam técnicas de avaliação sistemática. (Klein, 2008, p. 456)

Ora, este paradigma entrava em choque com as teorias clássicas. Inicialmente, com o novo programa, pretendia-se verificar de que modo “ as pessoas tomam decisões em contextos reais que são significativos e familiares para elas” (Lipshitz et al., 2001, p. 332), contudo a utilidade deste estudo verificou-se também na identificação de diversos factores relacionados com a tomada de decisão, nomeadamente os problemas na detecção, planeamento e também consciência situacional (*situation awareness*) (Klein, Orasanu, Calderwood, & Zsombok, 1993; Nemeth & Klein, 2010). De acordo com Nemeth e Klein (2010), também o conceito de *satisficing*, desenvolvido por Simon (1955), constituiu-se como uma base para a criação da abordagem NDM, uma vez que se pretendia que os indivíduos em ambientes complexos (e reais) encontrassem soluções satisfatórias, mas nunca óptimas, na impossibilidade de obter melhores respostas aos problemas. Era esta abordagem em ambientes reais que se necessitava pois os laboratórios não têm capacidades para sujeitar o indivíduo a todo o tipo de adversidades que o mesmo encontra fora dos ambientes controlados.

Esta pesquisa do programa começou, precisamente, porque o o exército e a marinha



pretendiam ajudar os seus homens a tomar decisões perante situações de grande stresse e pressão sob as mais diversas situações que, no mundo real, são dinâmicas e incertas (Klein, 2008). O interesse surgiu, em primeira instância, por parte da Marinha norte americana após um dos seus navios, “o U.S Navy Aegis, ter destruído um avião comercial iraniano, confundindo-o com um inimigo” (Klein, 2008, p. 457). Pretendeu-se, portanto, chegar a uma nova perspectiva acerca das decisões tomadas e preparar indivíduos para futuras decisões, muitas delas de extrema importância. Assim, afirma-se que

a NDM é o modo como indivíduos experientes, trabalhando individualmente ou em grupos, de forma dinâmica, identificam e avaliam a sua situação, tomam decisões e preparam ações cujas consequências são significativas para eles e para a organização macro em que operam. (Zsombok, 1997, p. 5. Vd. Bryant, 2002; Helsloot & Groenendaal, 2011)

Ou seja, a NMD é, simplificando, a utilização das experiências pessoais de cada um na tomada de decisão no mundo real, durante as quais os decisores estão sujeitos a todas as expressões externas que são esperadas, em acréscimo de todas aquelas situações que são incertas, pois o contexto real está carregado de incerteza.

Assim, a área da NDM orientou-se para o treino da tomada de decisão e das habilidades cognitivas relacionadas (Klein, 2008) e acabou por resultar num claro afastamento dos modelos tradicionais de tomada de decisão visto que estes últimos estudavam tarefas definidas e o NDM foca-se em resolver problemas no seio de ambientes dinâmicos e complexos, com limitações temporais visando, ainda, investigar com base em indivíduos cuja experiência no meio são inequívocas.

## **2.6. O Modelo da Primeira Opção Reconhecida, a incerteza e o erro**

No campo de acção da NDM existem vários modelos que estudam a tomada de decisão (Lipshitz et al., 2001) e, guiando-se por estes modelos surge o Modelo da Primeira Opção Reconhecida, ou, em inglês, *Recognition-Primed Decision* (doravante, RPD), tendo este sido concebido por Klein, fruto da imensa investigação que tinha vindo a ser realizada



quanto ao tema. Este modelo não procurava a otimização mas sim a opção que melhor satisfaz os objectivos do decisor, baseando-se no modelo de *satisficing* de Simon (1990).

O Modelo RPD foi desenvolvido ao serem analisadas as tarefas cognitivas e as ações de elementos pertencentes aos corpos de bombeiros (Klein et al. 1989) e a “pesquisa inicial deu-se por forma a melhor compreender como é que comandantes com experiência lidavam com a pressão e a incerteza” (Lipshitz et al., 2001, p. 336). “Em diversos domínios, os decisores têm variadas vezes de lidar com decisões de risco elevado, sob pressão do tempo, em que existe mais do que uma opção plausível, utilizando os decisores a sua experiência para identificar a reacção típica” (Schraagen et al., 1998 p.4). Neste sentido, Lipshitz et al. (2001) entrevistaram elementos do corpo de bombeiros, com uma média de 23 anos de serviço, sendo estes 30 bombeiros muito experientes no seu trabalho, obtendo-se informações de 156 ocorrências desafiantes e difíceis, não comparando, contudo, os resultados com outros anteriores e optando pelo primeiro procedimento que havia sido efetuado (Lipshitz et al., 2001). Verificou-se, nestas situações, que os comandantes dos bombeiros não decidiam com base em cálculos de probabilidades e alternativas. Ao invés disso, eles baseavam as suas opções em experiências anteriores que já haviam tido. Ou seja, os decisores tomam decisões com base em situações e experiências que têm armazenadas na sua memória e que identificam como familiar em determinado acontecimento e acabam por atuar de acordo com as suas vivências. Esta é uma das variações, a primeira, do método RPD, tendo a denominação de “estratégia básica” (Lipshitz, et al., 2001, p. 336), a mais simples e recorrente de entre três.

As duas variações seguintes já são consideradas como mais complexas. A segunda “descreve o que acontece quando a situação não é clara. Aqui, o decisor experiente vai, geralmente, apoiar-se numa construção estratégica para simular mentalmente eventos que levem às características observadas da situação” (Lipshitz, et al., 2001, p. 336). A terceira variação descreve de que forma os decisores são capazes de avaliar uma situação sem que seja necessário compará-la com outras, projetando o possível decorrer da ação para verificar de que forma a mesma pode acabar, antecipando no entanto consequências não intencionais que possam prejudicar (Lipshitz, et al., 2001).

Estas três variações explicam como os decisores lidam com os constrangimentos que se encontram no terreno. Contudo, este modelo é mais eficaz nos casos em que o decisor já possui alguma experiência pois, obviamente, decisores com menos experiência no âmbito real não terão tanta perceção de como decidir e solucionar ocorrências em situações onde existem várias limitações e a incerteza é uma constante. Podemos assim

dizer que “o modelo RPD é uma combinação de intuição e análise. O reconhecimento de padrões representa o fragmento intuitivo e a simulação mental o fragmento consciente, deliberativo e analítico” (Klein, 2008, p.458). Subjacente a este modelo está o facto de o decisor ser capaz de reconhecer uma situação e atuar da melhor forma através de uma experiência anterior (Turpin & Marais, 2004). Novamente, de acordo com Klein (1993), o modelo RPD distinguia-se dos modelos clássicos de tomada de decisão porque o primeiro visa avaliar cada situação em vez de a julgar.

Resumindo, o modelo RPD descreve de que forma as escolhas podem ser feitas sem comparar com situações anteriores ao perceber cada uma das situações e avaliando as consequências de determinada acção. Este modelo torna-se, assim, bastante diferente de outros modelos analíticos de decisão, concentrando-se no modelo *satisficing*, como foi referido. Este modelo considera ainda que os decisores que contam com uma experiência já considerável procuram a decisão mais satisfatória e não a melhor, sendo a sua decisão tomada com base na análise de cada situação concreta, tendo, por trás das decisões, experiências do passado, mas se copiar cada uma das suas ações anterior. Isto facilita a adaptação dos decisores a cada uma das situações com que se deparam, não estando estáticos nas suas decisões e avaliando cada um dos contextos para desse modo decidir. Este modelo acaba por nos explicar que os decisores estão sujeitos a inúmeros factores como a experiência, a falta de tempo e a dinâmica dos eventos mas que, mesmo assim, decidem de forma satisfatória dada a sua capacidade proveniente da experiência (Klein, 1989).

## II – Tomada de decisão policial nos eventos desportivos

### 1. Tomada de decisão em contexto policial

Quando falamos do conceito de polícia, guiamo-nos pelas suas origens para perceber melhor a sua definição. Esta, enquanto actividade do Estado, na Grécia antiga referia-se à administração da cidade. O vocábulo polícia acaba por encontrar os seus fundamentos na palavra grega *politeia*, indissociável do termo *polis* (cidade), que significa governo de uma cidade (Rolim, 2006). Já Raposo (2006) fala-nos da polissemia do vocábulo polícia, que surge com os mais variados sentidos. Antigamente, em tempos que remontam aos quadrilheiros, as funções da polícia passavam muito pelo controlo de circunscrições de áreas na cidade. Contudo, a natureza da mesma tem vindo a alterar-se e hoje este vocábulo

é, frequentemente, empregue para designar, não os agentes de autoridade nem os serviços de polícia, mas a actividade desenvolvida por uns e por outros, com o fim de garantir a tranquilidade e segurança públicas, condições necessárias ao pleno exercício dos direitos, liberdades e garantias. (Raposo, 2006, pp. 22-23)

Quer isto dizer que a polícia tem um âmbito de atuação mais alargado, não se limitando às funções de reposição de ordem pública como foi em tempos. Hoje, a polícia não é apenas a garantia da aplicação a lei, é também a garantia dos direitos de todos os cidadãos através de um contato próximo, mais como facilitador, que vai muito da reposição da ordem pública, a opressão ou a repressão, sendo que estes dois últimos conceitos acabaram por se esbater com a mudança de um regime autoritário para uma democracia. Antes de os resolver, as polícias hoje em dia pretendem fazer prevenção.

“A Polícia é regulada por numerosas regras e princípios constitucionais que a enformam, entre os quais destacamos os respeitantes à sua organização, actividade e controlo” (Oliveira, 2015, p. 52). No número 1 do artigo 272º da Constituição da República Portuguesa vêm estatuídos os deveres da polícia, cujas funções passam por “defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”, sendo também esta uma actuação com os devidos limites que encontramos nos

números seguintes. Estes números 2 e 3 deste artigo mencionam que as medidas de polícia não devem ir além do estritamente necessário e que “prevenção dos crimes, incluindo a dos crimes contra a segurança do Estado, só pode fazer-se com observância das regras gerais sobre polícia e com respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos”, estando estes limites de acordo com o Decreto de aprovação da Constituição. Clemente (2010), quanto à atividade da polícia, afirma que

a ideia de polícia não se reduz a um predicado – fazer o policiamento. Enquanto força coativa, a polícia representa a agência de controlo social mais visível na sociedade, lutando contra o crime e auxiliando as vítimas. A dimensão preventiva enforma o lado nobre da acção policial. Atualmente, o cidadão é o centro da atividade policial. O comportamento dos agentes policiais constitui um sério indicador da maturidade de uma democracia. (p. 141)

Nas palavras de Monjardet (2003), a polícia trata de todos os problemas humanos e, inclusive, usa por vezes a força, se necessário for, para tratar questões e problemas no lugar e no momento em que estas necessitem a devida resolução. Já Clemente (2015) afirma que a polícia se encontra ao serviço do povo e protege o cidadão, como lhe pertence, protegendo direitos, liberdades e garantias e defendendo “a primeira liberdade cívica da República” (Clemente, 2010, p. 142), ou seja, a segurança, e “cujo significado remete para o exercício tranquilo de direitos pessoais, liberto de ameaças” (Clemente, 2010, p. 142).

Fica deste modo patente que a polícia em muito em muito contribui para a dinâmica da vida em sociedade, sendo que “a prevenção policial amplia a cidadania” (Clemente, 2010, p. 143). Segundo Felgueiras (2015), uma das principais funções da polícia passa pelo fornecimento de benefícios comuns e coletivos aos cidadãos, além de intervir também na ordem pública. Deste modo, a actividade policial passa muitas vezes pela prestação de serviços aos cidadãos e contribui como um facilitador da vida em sociedade, aquilo que Klockers (1985) definiu como um organismo de regulação social.

A actividade policial não se esgota no controlo social, na manutenção e reposição da ordem ou na garantia do cumprimento da lei, essa atividade oscila, a todo o

momento, entre esse papel e o de apoio social, aliás, é talvez este último o que mais domina a rotina dos elementos policiais. (Gonçalves, 2014, p. 28)

Portanto, mais do que dirimir conflitos, a Polícia tem que ser capaz de auxiliar o cidadão nas mais diversas questões sociais e, quando necessário, atuar de modo a proibir ações que prejudiquem a vida em sociedade. Como refere Clemente (2010),

hodiernamente, a atividade de polícia é tanto proibitiva, como construtiva, por isso, os atos de polícia são ou ablativos ou ampliativos dos direitos do cidadão. Os atos ablativos de polícia manifestam o privilégio de execução prévia da Administração Pública, impondo uma conduta (ordem) ou uma obrigação (proibição) aos concidadãos. (p. 142)

Esta atividade não tem sido estanque, alterando-se à medida que o mundo se vai globalizando, com estas mudanças a fazerem-se sentir localmente e, também importante, depois de a democracia ter prevalecido sobre tudo o resto. E, no fundo, os polícias são “observadores sociais de mundos em mudança, a uma escala local e a uma escala global” (Durão, 2008, p. 383) e a polícia tem que acompanhar permanentemente esta evolução.

Pese embora as leis que a atividade policial tem de cumprir, a mesma nunca pode eximir-se à subjetividade que é inerente a todas as ações e a interpretação que cada situação deve merecer. Daí o processo de tomada de decisão em contexto policial ser tão complexo, pois da mesma dependem inúmeras pessoas, sejam elas comuns cidadãos ou elementos policiais. O âmbito de actuação policial apresenta tantas condicionantes por, precisamente, interferir tanto com a convivência em sociedade e por ter tantas responsabilidades sobre a mesma e com a capacidade para a alterar.

Sabendo que a tomada de decisão depende de inúmeras variáveis, o mesmo acontece quando esta é a decisão policial. Nos pontos supra referidos, pudemos observar que o decisor não possui toda a informação no momento de decisão nem detém capacidades ilimitadas ou sobrenaturais para processar todos os *inputs* que recebe, como nos explanou a teoria da racionalidade limitada. A tomada de decisão em contexto policial não difere no que diz respeito a estas questões capacitárias, cujas condicionantes

determinam de forma evidente o modo como são ultrapassados os vários obstáculos com que se depara o decisor nas actividades policiais diárias. Esses obstáculos são, como vimos anteriormente, o meio envolvente e os factores intrínsecos, nomeadamente a experiência no que diz respeito a situações similares, quantidade de informação disponível para analisar e o tempo que tem para o fazer. Contudo, estas não são as únicas limitações que se prendem ao trabalho policial, sendo que, numa sociedade cada vez mais globalizada e em que todos os cidadãos têm sempre uma opinião a formular, este acaba por ser vítima de constante escrutínio e análise, inclusivé também por parte dos meios de comunicação social, influenciadores da opinião pública. Nesta senda, Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos e Varela (2015) evidenciam que

as razões que levam a polícia a atuar nos eventos são residualmente valorizadas pelos OCS, o que torna difícil a compreensão das intervenções policiais, colocando igualmente questões sobre a imagem que dela é transmitida para a esfera pública, no contexto de grandes eventos políticos, onde é suposto os cidadãos corporizarem a liberdade de reunião e de expressão. (p. 512)

A Polícia deve actuar segundo o contexto envolvente e toda a tomada de decisão advém daí. Se um regime for autoritário, pressupõe-se uma actuação autoritária, contudo se num regime vigorar a democracia, estão excluídos os meios autoritários de actuação pois a natureza da Polícia vai ao encontro do regime político vigente. E um Estado de Direito democrático coloca a liberdade como núcleo da sua actuação (Oliveira, 2015).

A tomada de decisão tem uma grande preponderância na atividade policial pois desta deriva a liberdade dos cidadãos, com a polícia a garantir a segurança de todos os que exercem os seus direitos. E, além de garantir os direitos, liberdades e garantias, o polícia deve primar a sua atuação pelo controlo, gestão e diálogo por (Felgueiras, 2015). Na interação com o cidadão, se o polícia adotar uma postura agressiva e ostensiva, a reação da outra parte será igualmente agressiva e ostensiva, acontecendo o mesmo quando a postura é contrária às descritas. Cabe aos elementos policiais inverter situações através da sua capacidade de manter um diálogo firme mas sem violência e, por esse motivo, a tomada de decisão é tão importante neste contexto, em diariamente se gerem situações delicadas e sob

o constante olhar de todos, que esperam da polícia as decisões mais acertadas que aumentam laços de confiança entre todos.

## **2. direito de reunião e de manifestação e a liberdade de expressão**

Segundo Lima (2006, p. 21), “a atividade de Polícia só pode desenvolver-se quando estão em causa tarefas de Polícia (...) [e são estas] atribuições [a] defesa da legalidade democrática, garantia da segurança interna e defesa dos direitos dos cidadãos”. Dado a atividade de Polícia se desenvolver visando defender os direitos dos cidadãos, conclui-se que o policiamento das manifestações compete à Polícia, ainda que não exista nenhuma lei que incumba essa norma de forma perentória. Este é um direito protegido pela Constituição no seu nº 2 do artigo 45º, que evidencia que a todos os cidadãos é reconhecido o direito de se manifestarem livremente. Como evidencia Oliveira, (2015, p. 235), “num Estado de Direito Democrático, uma reunião ou manifestação pública (...) representa o exercício de um direito de liberdade, de natureza pessoal, mas de gozo coletivo, dando assim corpo à liberdade de expressão”, competindo à PSP assegurar o legítimo uso desse direito ao actuar como facilitadora e prevenindo que os cidadãos, sendo esta uma situação passível de resvalar para a desordem, coloquem em causa os direitos e a segurança de terceiros.

Para que uma manifestação seja reconhecida como um direito, é necessário que estejam preenchidos os pressupostos que constam nas leis, caso contrário a decisão policial pode passar pela retirada desse direito aos cidadãos se existir perigo de desordem, se a mesma for ilegal, caso existam hipóteses da prática de crime ou o mesmo se encontre já a decorrer. A liberdade e a segurança são dois valores intimamente ligados e sem um não existe o outro. E a dignidade e liberdade é igual para todos, cabendo à polícia impedir que estas sejam postas em causa. Nessa sentido, a ordem pública equilibra várias liberdades, permitindo a manifestação de todas elas (Clemente, 2009) e acaba por ser uma limitação de direitos necessária para que se evitem colisões com outros direitos constitucionais. A ordem pública é o que nos permite a todos o livre usufruto dos nossos direitos. Neste sentido, Oliveira (2015) refere que

a manutenção e reposição da ordem tem um duplo fim, ou seja, permite a manutenção ou reposição das condições de segurança necessárias ao exercício das liberdades individuais, mas também garante a actividade regular das instituições do

Estado, essenciais ao funcionamento da democracia e ao exercício dos direitos de cidadania. (p. 57)

Em suma, as manifestações são uma forma de exercício dos vários direitos, liberdades e garantias, podendo ser definida como um “ajuntamento de natureza pacífica e desarmada (...) no sentido de expressarem conjuntamente uma mensagem contra ou dirigida a terceiros” (Oliveira, 2015 pp. 280, 281). Este exercício de direito pode ser em privado ou em público, sendo que o acto em privado torna estas manifestações em reuniões, direito também consagrado na lei. As manifestações não carecem de autorização mas sim de comunicação prévia dos seus promotores às autoridades públicas para que seja assegurada a protecção da ordem pública e o exercício livre deste direito em segurança, no sentido em que a polícia enceta um conjunto de medidas preventivas que protegem os manifestantes, assegurando simultaneamente a ordem pública (Oliveira, 2015).

Num Estado de Direito Democrático, assumimos que uma manifestação é algo normal, “os cidadãos associam-se, reúnem-se, manifestam-se, exprimem-se, sem que isso dê lugar a qualquer intervenção policial limitativa. A Polícia apenas intervém em casos excepcionais quando é necessário repor a ordem pública” (Oliveira, 2015, p. 38). Exige-se um equilíbrio entre os direitos e a ordem necessária ao regular exercício dos direitos de todos. Salienta Afonso (2015, p. 32) que “o policiamento de manifestações e protestos (o controlo das manifestações) requer um equilíbrio entre a protecção da ordem pública e a defesa não apenas da liberdade do indivíduo mas também dos direitos de participação política por parte dos cidadãos”.

Embora seja admitida uma certa margem de desordem, inerente à democracia em que nos encontramos (Oliveira, 2015), é também dever que cabe à polícia o assegurar de que todos os intervenientes em reuniões e manifestações permaneçam em segurança durante o exercício dos seus direitos e, por vezes, poderá até ser necessário recorrer à força para garantir a ordem pública. Presume-se e tem acontecido que grande parte das reuniões e manifestações em Portugal se têm verificado pacíficas, mas pode suceder que a decisão policial determina a utilização do uso da força, seja ela colectiva ou individual. A verdade é que vemos na PSP a representação física do Estado e, não raras vezes, o foco das frustrações que existem pela insatisfação gerada pelo estado em que Portugal se encontra e também esse factor pode ser passível de descambar em desordem pública. Mas cabe ao polícia verificar no local a forma como decorre a situação, tomando a decisão de agir ou



facilitar a acção decorrente, utilizando ou não a coerção em níveis variáveis, com atenção às limitações intrínsecas à tomada de decisão. Ou seja, os elementos policiais são sempre afetados pelo ambiente que os rodeia (Lum, 2011), como é o caso do tempo, do local, do número de manifestantes e dos motivos dos mesmos. Uma decisão nunca vem só e descontextualizada e está sujeita a inúmeros factores.

### **3. Os grandes eventos desportivos**

Quando falamos de grandes eventos, é impossível que este tema nos seja indiferente e que não o associemos a um qualquer acontecimento marcante. Todos sabemos que os grandes eventos, sejam eles de cariz desportivo ou não, atraem a atenção a milhares de pessoas e causam um grande impacto ao nível social, cultural ou económico. Os grandes eventos desportivos, centro nosso estudo naturalista sobre a tomada de decisão policial, não são exceção. Contudo, estes não trazem apenas benefícios.

Os grandes eventos desportivos atraem aos recintos desportivos cada vez mais multidões, fervorosos adeptos do desporto, como o futebol (nenhum outro desporto atrai tamanhas multidões em Portugal). Desde há muitos anos que o desporto é um fenómeno que consegue alcançar “a presença simultânea de um grande número de pessoas num determinado local” (Felgueiras, 2015, p. 7) e é preciso recuar até 1985 para chegarmos aos primórdios do conceito de grandes eventos. Nesse ano, em Bruxelas, no Heysel Park, na Bélgica, aquando da disputa da Final da Taça dos Campeões Europeus entre o Liverpool (Inglaterra) e a Juventus (Itália), vários tumultos provocaram 39 mortos na sequência de confrontos entre adeptos rivais. Para prevenir situações como esta, é necessário planear um evento ao pormenor, referindo Felgueiras (2015) que

perante este cenário é essencial que se compreenda os fenómenos que estão associados à escalada do risco das multidões, nomeadamente a densidade perigosa, a reação coletiva e a ação coletiva, para o estabelecimento de estratégias de prevenção ou de intervenção para reduzir o risco de cada situação em concreto e, por sua vez, perceber, também, qual a forma mais adequada para a intervenção policial. (p. 9)

Contudo, é impossível controlar todas as variantes num recinto que abarca milhares de pessoas e há sempre a possibilidade de acontecerem situações inopinadas e que, se não forem antecipadas ou, pelo menos, não forem resolvidas de forma rápida e eficaz, podem ter graves consequências ao nível da segurança. Os cenários devem ser todos pensados para que as respostas aos incidentes estejam agilizadas e seja mais fácil dar uma reposta

em tempo útil de forma eficaz e, nesse aspeto, ajudam “o conhecimento, a experiência e a permanente adaptação ao meio envolvente [que] são fatores decisivos para a qualidade do policiamento de ordem pública” (Felgueiras, 2015, p. 3).

De acordo com o EU-SEC II “*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe*” (EU-SEC II, 2011),

um grande evento é um evento previsto que, pelo menos, deve ter uma das seguintes características: (1) Significado político, histórico ou popularidade; (2) Grande cobertura dos media e/ ou participação internacional dos media; (3) Participação dos cidadãos de diferentes países e/ou possíveis grupos alvo; (4) Participação de dignatários ou VIPs; (5) Elevado número de pessoas. E provoca ameaças potenciais podendo requerer, por isso, a cooperação e apoio internacional. (p. 27)

Além destas características, os grandes eventos podem ser categorizados em quatro tipologias: os eventos desportivos, como é o caso dos Jogos Olímpicos e os Campeonatos do Mundo; os políticos (Cimeiras, visitas de estado, etc.); os culturais (festivais, concertos); e, por fim, outros eventos de natureza científica como conferências ou exposições. Mas, quanto ao objeto do nosso estudo, os grandes eventos desportivos, Felgueiras (2009) afirma que estes são todos os acontecimentos que mobilizam um grande número de pessoas, envolvendo não só os espetadores, seja no recinto desportivo ou através dos meios de comunicação, como também os atletas e os promotores dos eventos.

Por apresentar todas estas características, os grandes eventos são passíveis de se tornarem situações de risco e podem ocorrer alterações da ordem pública visto que um grande aglomerado de pessoas é imprevisível, tal como os seus comportamentos. Como tal, a polícia deve estar preparada para reagir em caso de alterações substanciais àquilo que se espera de um evento, que seja sem incidentes. Quanto à multidão de pessoas, há vários fatores a ter em conta e um deles é a densidade perigosa. Muitas pessoas num mesmo espaço configuram uma situação que comporta grandes riscos, dada a imprevisibilidade da envolvente e ser impossível prever como vão as pessoas reagir numa situação de perigo, ou caso seja necessário evacuar os locais.

O policiamento de cenários com possibilidade de acontecerem situações de densidade perigosa, deve apostar num dispositivo policial que permita gerir, de forma informada, os fluxos de pessoas, evitando, deste modo, os esmagamentos e, não menos importante, impedindo situações de tensão que provoquem uma reação coletiva. (Felgueiras, 2015, p. 24)

Mas não é apenas quanto à densidade populacional que se deve ter em

atenção, também “a natureza de um grande evento requer que as autoridades nacionais tenham capacidade para trabalhar eficazmente com diferentes culturas organizacionais no tocante à avaliação de riscos” (EU-SEC II, 2011, p. 18). O centro de todos os grandes eventos são, essencialmente, as pessoas, não só as que assistem aos eventos, e o policiamento deve ser direcionado para elas. O estudo da EU-SEC II (2011) revelou que a ordem pública é a principal ameaça em geral mas que “as principais vulnerabilidades da segurança nos grandes eventos são os recursos humanos e o apoio logístico” (p. 19). Por terem grande afluência e por movimentarem tantas pessoas, algumas de grande importância como VIP, políticos e outras pessoas influentes e terem, na sua maioria, uma carga simbólica, “os grandes eventos têm de ser vistos como alvos típicos de ataque” (EU-SEC II, 2011, p. 19) porque juntamente com as pessoas, os riscos e ameaças também se deslocam em massa neste tipo de acontecimentos. Por isso, a fase de planeamento é bastante importante e tem que prever um vasto leque de situações. Contudo, nos eventos desportivos não se pode focar a atenção apenas na segurança em geral; nos eventos desportivos, por serem de policiamento rotineiro, muitas vezes os desordeiros estão já identificados e a atuação tem de passar por aí.

No policiamento dos jogos de futebol, a atenção tende a ser mais focada em determinados indivíduos, alguns pertencentes a claque desportivas, com historial de terem sido identificados pela polícia (Pais & Felgueiras, 2015). Todavia, nunca será possível prever os seus comportamentos no meio dos pares. Cronin e Reich (2006) referem que os indivíduos se comportam de forma irracional quando se encontram no seio de uma multidão porque aí tornam-se anónimos perdendo a sua identidade individual e o próprio controlo, o que fazia com que se deixassem levar pelo impulso antissocial e, por sua vez, adotando comportamentos destrutivos. Estes impulsos, porém, são verificáveis em momentos pontuais, fruto da envolvente em que os seus perpetradores se encontram, e não resumem todas as ações de desordem que podem existir. Temos também episódios de ação coletiva que “são o resultado de processos, mais ou menos complexos, de organização, de mobilização de recursos, de aproveitamento de oportunidades e de modulação do meio ambiente, têm que, forçosamente, ser preparados antes dos eventos” (Felgueiras, 2015, p. 17), o que concede à polícia oportunidade para monitorizar movimentações de grupos ao longo do tempo, que pode não ser no período imediatamente anterior ao evento, o que faz com que a inteligência policial tenha que ser orientada para os atos preparatórios da ação coletiva (Felgueiras, 2015), havendo, assim, oportunidade de prevenir e, posteriormente, prestar segurança em determinado evento, segurança esta “baseada em princípios regidos

por direitos do homem e com o recurso mínimo de força” (EU-SEC II, 2011, p. 7).

De referir que o plano de segurança é sempre elaborado para responder a ameaças em potência, que podem ser caracterizadas, embora não se restringindo a estas seis, como: (1) ameaças à segurança pública; (2) ameaças à ordem pública; (3) terrorismo; (4) criminalidade; (5) ameaças de desordem pública (como o hooliganismo e os comportamentos violentos); e, (6) outros eventos, potencialmente, difíceis para as autoridades, tais como as atividades não autorizadas (EU-SEC II, 2011).

Cabe à polícia prevenir e reprimir tais atos, sempre no máximo respeito pelos direitos, liberdades e garantias, baseando a ação policial em princípios de proporcionalidade e escalada gradual dos meios por forma a não gerar a total anomia entre as multidões. Por isso as soluções policiais devem ser enquadradas em três categorias: “(1) policiamentos baseados na escalada da força; (...) (2) policiamentos organizados para incapacitação estratégica dos participantes de risco; (...) e, (3) policiamentos sustentados em soluções negociadas” (Felgueiras, 2015, p. 30). Por sua vez, esta utilização da escalada dos níveis de força fixa a dimensão do dispositivo policial o que, por sua vez, dissuade a própria ação coletiva pois há uma enfatização da própria polícia e da ação policial (Felgueiras, 2015). Em Portugal, quando se aborda o policiamento desportivo, é impossível não referir o Euro 2004, evento que constituiu um grande desafio para a PSP e cuja organização é, ainda hoje, exemplo em todo o mundo, tendo um grande impacto também noutros países que seguem o policiamento que se revelou como uma mudança de paradigma nas questões securitárias.

Em suma, todos os grandes eventos que possuam uma ampla multidão, cobertura mediática e participações de VIP e outras entidades devem respeitar variadas medidas, já explanadas, para haver uma maior (mas nunca total) segurança quanto ao sucesso do evento. Para o efeito, também é necessário privilegiar a prevenção e a boa interação com o público. Nesse sentido, um bom e atempado planeamento é fundamental, bem como a experiência de todos os envolvidos no policiamento de cada evento.

#### **4. A ponderação da decisão**

As decisões, cada vez mais, devem ser ponderadas e, durante a tomada de decisão, são várias questões antagónicas, mas centrais dada a sua relevância, que se impõem como o fazer ou não fazer, agir ou não agir e ainda para onde direccionar as ações e com que meios.

Em contextos específicos e diversificados, o decisor tem de tomar decisões de uma forma rápida num ambiente que é dinâmico, avaliando em segundos os aspetos positivos e negativos que a decisão acarreta, ao mesmo tempo que põe na balança as eventuais consequências das suas decisões. Não é fácil estar na pele do decisor e “ao compreender os fatores que determinam as decisões policiais, poder-se-á entender a dinâmica global nos grandes eventos” (Cronin & Reich, 2006, p. 176). A tomada de decisão em contexto policial está sempre sob o juízo de inúmeros atores externos como os órgãos de comunicação social, o público e até os próprios políticos e uma decisão policial tem sempre estas condicionantes para somar às da dinâmica dos acontecimentos e os decisores acabam por ficar “hesitantes quanto a intervir contra uma multidão até que fique claro que a polícia está a responder à violência e não a provocá-la” (Cronin & Reich, 2009, p. 7).

Cronin e Reich (2006) estudaram a tomada de decisão no caso de Oficiais de polícia que, num contexto de grande evento, eram os decisores e foi avaliada a forma como estes poderiam ser responsabilizados pelas mesmas. Verificou-se que um comandante está mais exposto ao escrutínio do que qualquer outro elemento policial e, sabendo desse fato, o decisor ajusta as suas decisões por forma a não ser alvo das possíveis consequências que advêm de juízos externos. E, depois do decorrer das ações, nem sempre é fácil justificar o porquê de determinada decisão, visto que a celeridade é necessária em muitas situações que envolvam a atuação policial fazendo com que sejam muitos os obstáculos para quem tem de decidir de forma eficaz e eficiente.

Estes obstáculos levam-nos de novo para a teoria explanada no capítulo anterior, da racionalidade limitada, em que o decisor não tem capacidades ilimitadas de processamento da informação, podendo a decisão ser instantânea e não é imune a todos os fatores que o rodeiam, além de se sujeitar a limitações cognitivas. A decisão pode ser subjetiva, muito devido às perceções afetas ao próprio decisor, as suas emoções ou as suas experiências anteriores. A tomada de decisão é limitada por estes fatores e outros anteriormente explanados nos capítulos anteriores. Podemos assim dizer que

os humanos (...) usam heurísticas rápidas e frugais, locais, usando apenas parte da informação disponível – apoiando-se, nomeadamente, em protótipos, estereótipos e *scripts* -, que é gerida de acordo com as suas capacidades e com o contexto, sem ter como objetivo último a otimização de resultados. (Pais, 2001, p. 95)

Ou seja, quando surge o momento de decidir, os decisores socorrem-se de

experiências anteriores ou, quando estão a vivenciar algo novo, há uma maior ponderação, levando à adaptação.

A polícia constitui-se, nos dias que correm, como um mecanismo de regulação social e o seu trabalho é essencialmente o de facilitador e proporcionador da segurança que permite a todos os cidadãos o livre gozo dos seus direitos, liberdades e garantias. A decisão policial interfere com todos esses direitos e está sujeita a grandes dificuldades, bem como ocorrências de grande diversidade e complexidade que não têm apenas uma hipótese de resolução mas sim várias, tendo o polícia de decidir qual a melhor resposta numa questão de segundos. Por isso a ponderação da decisão assume tanta importância em termos securitários.

### **III - Formulação do problema de investigação**

Os primórdios da existência do Homem sempre determinaram que este teria que ultrapassar os mais diversos obstáculos com que se deparasse de modo a sobreviver e, nos dias que correm, para alcançar os melhores resultados face às suas expectativas. A tomada de decisão já acompanha, como se pode observar, a existência humana desde sempre sendo esta “quase por definição (...) uma actividade humana típica” (Polic, 2009, p. 78) com a qual nos deparamos todos os dias, mesmo que não nos apercebamos. As decisões são parte intrínseca da vida quotidiana de todos e influenciam as rotinas em diversas áreas (Polic, 2009) e daí advém a necessidade de formular decisões que pensamos ser as que nos vão levar aos melhores resultados.

Enquanto decisor, o polícia não decide apenas como ser humano mas “como um dos pilares do edifício da Administração Pública” (Oliveira, 2015, p. 52) sendo, portanto, um representante do Estado em contacto permanente com o cidadão. Por esse motivo, as decisões do dia-a-dia de um agente policial acarretam um peso enorme comparativamente a outro tipo de decisões e estas devem ser ponderadas nos seus aspectos negativos e positivos num curto intervalo de tempo. Tal como todas as pessoas, os polícias deparam-se diariamente com um leque de opções de entre as quais devem escolher aquela que pareça mais favorável e adequada. Daqui deriva a necessidade de estudar a tomada de decisão em contexto policial pois “entender os processos de tomada de decisão podem ajudar a prevenir as más decisões e a estimular as boas” (Polic, 2009, p. 79).

O estudo da tomada de decisão não é recente e, com o contributo de várias disciplinas, foram emergindo as mais diversas teorias relativamente a este tema (Oliveira, 2007). A investida no estudo da tomada de decisão remonta ao final da II Guerra Mundial com o surgimento da estatística e as teorias económicas acerca da decisão racional que surgiram (Polic, 2009). Nos modelos clássicos, verificava-se que os decisores eram vistos “como possuidores de poderes sobrenaturais e conhecimento e tempo ilimitados” (Girenzege, 2000, p. 729), sendo o ser humano detentor de “uma inteligência que possa compreender todas as forças de que uma natureza, que é dinâmica tal como a situação dos seres que a compõem” (Girenzege, 2000, p. 729). Como tal, “o modelo clássico da racionalidade veiculava a ideia de que o homem era capaz de julgar de acordo com capacidades e meios ilimitados ” (Pais, 2001, p. 91). Estaríamos, deste modo, perante seres sem quaisquer restrições, “seres humanos dotados de capacidades e poderes, quase poderíamos dizer, sobrenaturais” (Pais, 2001, p. 91). Contudo, sabemos que o Homem não

é um ser sobrenatural e não consegue absorver toda a informação com que se depara (Maldonado & Dell’Orco, 2010) e que o mundo é bastante complexo, sendo que o decisor não dispõe de toda a informação e as capacidades para trabalhar as mesmas também são limitadas (Pais, 2001). No que verificamos através de Simon (1978), a tomada de decisão sustenta-se na satisfação (*satisficing*): o decisor toma decisões suficientemente satisfatórias tendo em conta o contexto em que se encontra, não são ótimas mas sim as que mais satisfazem tendo em conta as alternativas. As decisões são as melhores possíveis tendo em conta os limites temporais que existem e a informação de que dispõem os decisores, contando para isso com a percepção e interpretação dos mesmos. De acordo com Oliveira e Pais (2010) todo o decisor escolhe, de entre as alternativas possíveis, aquela que trará mais prazer, ganho ou vantagem e que a estratégia utilizada permite atingir um grau de satisfação razoável para a resolução de problemas, tentando acabar com a desutilidade.

Para colmatar as limitações da mente humana, acabam por ser utilizadas estratégias que nos ajudam a resolver determinadas situações. Estas estratégias têm o nome de heurísticas, atalhos que nos ajudam a encontrar respostas satisfatórias ainda que imperfeitas (Simon, 1990). “São processos cognitivos eficientes, conscientes ou inconscientes, que ignoram parte da informação” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 451). Substitui-se, deste modo, a imagem de uma mente onisciente por uma mente limitada que utiliza ferramentas adaptadas e repletas de heurísticas rápidas e frugais (Todd & Gigerenzer, 2001) mas que resultam em enviesamento e erros nas avaliações (Tversky & Kahneman, 1974).

Pela sua importância, percebeu-se que era necessário estudar a tomada de decisão onde esta era realmente necessária, ou seja, no mundo real, com o indivíduo sujeito ao contacto com todos os factores intrínsecos e extrínsecos com que se depara durante a tomada de decisão, saindo-se assim do contexto de laboratório que, como é compreensível, nunca expõe o ser humano a uma envolvente como a real. Surge assim a *Naturalistic Decision Making* (Tomada de Decisão em Naturalista), que consistia em pesquisar realizadas no mundo real, com a investigação a incidir na compreensão de como se geram as decisões sob condições de tempo limitado, incerteza, riscos elevados, objectivos vagos e condições instáveis (Cooksey, 2001; Lipshitz et al, 2001; Nemeth & Klein, 2010).

A elaboração do nosso trabalho propõe-se a esse objetivo de investigar a forma como são tomadas decisões, nomeadamente por parte dos decisores policiais, e de que forma estes utilizam a sua experiência para a tomada de decisão, pois sabemos que “as pessoas tomam decisões em contextos reais que são significativos e familiares para elas”



(Lipshitz et al., 2001, p. 332), mas sujeitos a todas as limitações já conhecidas.

Neste trabalho, abordamos a tomada de decisão em contexto naturalista por parte de decisores experientes, habituados a contextos dinâmicos, complexos e, muitas vezes, problemáticos e a forma como este gerem todos os factores intrínsecos e extrínsecos à tomada de decisão como a experiência em ambientes semelhantes, o tempo, que costuma ser escasso, o escrutínio da sociedade e dos meios de comunicação social, a pressão do poder político e até da própria PSP. Ou seja, o polícia está sujeito ao constante juízo de valor social e político e “os conteúdos transmitidos acerca da atividade policial constituem-se num discurso que vai conhecer reflexos na formação da percepção das pessoas” (Pais et al., 2015, p. 498) e, não raras vezes, a comunicação social transmite informação que origina uma progressiva descrença e questionamento da atividade policial (Pais, 2011).

Com base no que foi anteriormente descrito, propusemo-nos a realizar um estudo qualitativo sobre a tomada de decisão aplicada à atividade policial, estudo este que surge no âmbito da linha de investigação do Laboratório de Grandes Eventos, do Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, replicando estudos anteriores de Alves (2013), de Gonçalves (2014), de Martins (2015), de Pinheiro (2017) e de Santos (2016) e os quais optaram por uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

Nesta investigação pretendemos descrever o processo de tomada de decisão no contexto de policiamento de grandes eventos desportivos, sendo os alvos do estudo decisores experientes, Oficiais da PSP e Comandantes de setor e é nossa pretensão responder às seguintes questões: (1) Em que fatores os decisores policiais suportam as suas decisões? (2) Que informação selecionam para a sua tarefa? (3) Como lidam com a incerteza?

## **IV – Método**

### **1. Enquadramento**

O presente trabalho de investigação insere-se na Linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos (Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna) que desenvolve a sua investigação na área da tomada de decisão aplicada à atividade policial no âmbito dos grandes eventos.

Tratou-se, neste caso, de replicar os estudos Alves (2013), de Gonçalves (2014), de Martins (2015), de Pinheiro (2017) e de Santos (2016), os quais optaram por uma abordagem naturalista da tomada de decisão, utilizando o mesmo método bem como os instrumentos de recolha e análise de dados.

### **2. O estudo descritivo**

O estudo deve ser orientado em função do que está a ser estudado e dos objectivos que se pretendem atingir. Como tal, são vários os métodos que podem ser utilizados. A escolha de estudos de natureza quantitativa ou qualitativa em tudo se encontra associada ao objecto em estudo e ao problema de investigação formulado.

Nesse sentido, optámos por realizar um estudo descritivo que nos permitisse compreender melhor o processo de tomada de decisão no contexto de grandes eventos desportivos. Optámos assim pela recolha de dados que “são designados por qualitativos, o que significa que são ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16), dado que estes “na área das ciências sociais são direccionados para procedimentos centrados na investigação em profundidade” (Santo, 2010, p. 25). A investigação qualitativa e os respetivos métodos correspondem a uma análise mais profunda de problemas complexos e são uma forma de colmatar as limitações existentes nos métodos quantitativos (Fernandes, 1991).

Este trabalho foi realizado em contexto naturalista, o que significa que “o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 17). Este estudo tornou, assim, necessária a observação dos decisores policiais no seu ambiente natural por forma a melhor perceber de que modo são tomadas as decisões, compreendendo assim o que motivou certos comportamentos ou

decisões e o que levou aos mesmos, sendo que se recorreu a “métodos que identificam as regras do domínio do conhecimento, os processos cognitivos e perceptivos, a situação, a tarefa e a estratégia necessária” (Lipshitz et al., 2001, p. 343).

Esta investigação fornece informação que de outro modo não se pode obter ao serem estudados processos cognitivos que os decisores utilizam na resolução de situações problemáticas (Fernandes, 1991) em que o investigador “observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los” (Fortin, 2003, p. 22).

Dado nos encontrarmos a replicar estudos anteriores, como foi supra referido, optámos pela utilização do mesmo método e instrumentos de recolha e análise de dados, sendo que este estudo segue a abordagem NDM, aplicando deste modo o protocolo *think aloud*, importando tudo o que é verbalizado durante “o fluxo natural da vida quotidiana” (Adler & Adler, 1994, p. 378) pelos decisores policiais abrangidos por este trabalho.

### **3. Participantes**

Os participantes são decisores experientes envolvidos no policiamento de grandes eventos desportivos. São Oficiais da Polícia de Segurança Pública que contam com uma vasta experiência no âmbito do policiamento de grandes eventos desportivos, inerente aos seus anos ao serviço 3ª Divisão do Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, uma vez que esta tem já uma grande tradição nesta matéria. Estes Oficiais da PSP têm o seu âmbito de atuação alargado às diversas fases do policiamento e, além de contarem com formação específica adquirida, possuem também vasto conhecimento na área dos grandes eventos desportivos, muito dele proveniente da sua inequívoca experiência.

Os três participantes têm idades compreendidas entre os 31 e os 57 anos. O tempo de serviço efetivo prestado na PSP situa-se entre os oito e os 31 anos, desempenhando funções de Comandante de Esquadra, setor e, num dos casos, a prestar serviço na Divisão de Segurança aos Transportes Públicos, mas com experiência como Comandante de Esquadra. Nas funções de Comandante de setor, nos grandes eventos desportivos, os Comandantes de Esquadra estudados comandam um setor onde são chefiadas várias Equipas de Intervenção Rápida (EIR) e Equipas de Visibilidade de Apoio e Reforço (EVAR), cerca de cinco ou mais na maioria dos eventos desportivos.

#### 4. Corpus

Recorrendo às palavras de Bardin (1977 p. 122), “o *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, ou seja, refere-se aos documentos que são analisados para que posteriormente possamos ter respostas quanto ao problema levantado.

Como objeto desta investigação, foram criados cinco *corpus* diferentes referentes aos 3 eventos desportivos observados no terreno, nos estádios de futebol pertencentes à área de jurisdição da 3ª Divisão do Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, nomeadamente o Estádio Sport Lisboa e Benfica e o Estádio José Alvalade, pertencentes a equipas com bastante tradição e historial ao nível de títulos, habituadas a vencer jogos tanto no panorama nacional quanto internacional, o que implica assim uma grande afluência de adeptos de ambos os clubes. Foram estudados dois jogos da competição internacional Liga dos Campeões (*UEFA Champions League*) e um jogo da competição nacional Liga NOS (campeonato nacional da primeira divisão). A escolha dos jogos baseou-se em dois critérios: 1- data do jogo (que ocorresse no período de estágio referente aos dois semestres); 2- que houvesse possibilidade de estudar jogos nacionais e internacionais. Estes eventos eram praticamente uma certeza de que o número de espetadores nunca seria inferior aos 40.000, o que se veio a verificar.

O primeiro *corpus* é composto pelos dados recolhidos no planeamento dos eventos; o segundo é composto pelos dados recolhidos através das ordens de operações referentes aos eventos; o terceiro, constituídos pelos dados obtidos através do método *think aloud*; quanto ao quarto, refere-se aos dados recolhidos através da técnica de observação; e, o quinto envolve os dados recolhidos nos relatórios de policiamento desportivo, elaborados depois do evento pelo Comandante do policiamento desportivo. Pretendemos assim analisar um evento desportivo na sua plenitude, desde a fase de planeamento até à fase final pós-evento.

Relativamente aos eventos desportivos, foram acompanhados os seguintes jogos:

- Sport Lisboa e Benfica vs. Manchester United F.C., em 18-10-2017
- Sport Lisboa e Benfica vs. C.D. Feirense, em 27-10-2017
- Sporting Clube de Portugal vs. Juventus F.C., em 31-10-2017

## **5. Instrumentos de recolha de dados**

### **5.1. Observação**

Uma observação em contexto naturalista permite-nos perceber como os processos são desenvolvidos, tendo uma melhor percepção de como decorrem os fenómenos em estudo, sendo uma forma de ter um contacto directo com a realidade em causa. Segundo Godoy (1995, p. 61), “a melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”. Ao estar no local, o investigador pode perceber como é a dinâmica no mundo real, sem os habituais contrangimentos de um laboratório, permitindo a recolha de informação que de outra forma não seria possível. Ao realizar a observação naturalística, não há uma alteração da realidade, pelo contrário, ela é estudada integralmente através do contacto directo do investigador com o decisor.

### **5.2. Think Aloud**

Segundo Someren, Barnard e Sandberg (1994), por vezes, para compreender certos fenómenos, é necessária a recolha de dados mais directos acerca do pensamento, percebendo as facilidades e as dificuldades pelas quais passa o sujeito e como é que o mesmo resolve situações de conflito ou complicadas. Para uma melhor compreensão, um bom método é indagar o que o decisor está a pensar, mais concretamente pedindo para verbalizarem os pensamentos em voz alta, “pensar alto”. Em diversos casos, esta técnica revela-se mesmo como a única via de recolha de informação sobre os processos cognitivos uma vez que proporciona um acesso directo aos pensamentos de um indivíduo durante a realização de determinada tarefa.

O protocolo *think aloud* consiste em pedir a um indivíduo que resolva determinada situação verbalizando tudo o que está a pensar para levar à resolução de uma tarefa ou problema com que se depare. Contudo, esta abordagem também apresenta algumas dificuldades na medida em que pode dificultar o raciocínio do indivíduo por este ter que distribuir a sua atenção na realização de várias tarefas como pensar o que vai ser feito de seguida e exprimir-se ao mesmo tempo. Outro obstáculo com que nos podemos deparar consiste na dificuldade que alguns indivíduos podem apresentar para expressar os seus pensamentos em voz alta ou por vezes podem apresentar informação irrelevante, dificultando o registo de informação pertinente.

De facto, são apontadas críticas ao protocolo *think aloud*, nomeadamente que este altera os processos cognitivos dos sujeitos, fornecendo informação incompleta ou irrelevante, no entanto, existem

estudos que nos demonstram que as instruções de *think aloud* não alteram de forma significativa a sequência dos processos cognitivos e as verbalizações atuais ou retrospectivas permitem um relato praticamente completo da sequência de informação que é gerada durante a realização das tarefas. (Ericsson & Simon, 1993, p. 62)

Nesta senda, Charters (2003) refere que quem utiliza o *think aloud* não precisa de instruções especiais, verbalizando apenas o seu discurso interno. Neste sentido, cabe ao investigador incentivar o participante a falar frequentemente durante a realização da tarefa, evitando períodos de silêncio, não se excedendo no entanto nos pedidos para verbalizar os seus pensamentos pois pode limitar o participante nas suas ações. Contudo, expressões como “tente pensar alto” podem facilitar na interação com o indivíduo.

Esta é, atualmente, visto como uma técnica bastante útil e eficaz para a comunidade científica na área da psicologia (Somerén et al., 1994), sendo que nos dias de hoje “desempenham um papel importante na aquisição de conhecimento” (Somerén et al., 1994, p. 29).

### 5.3. Pesquisa Documental

Dada a elevada complexidade deste tema, para este estudo, além dos instrumentos que já referimos, procedemos também a uma pesquisa documental que nos permitisse aprofundar a caracterização de todo o processo que envolve o policiamento de um grande evento desportivo que, mesmo antes de começar, implica um grande planeamento por parte do Comando de Divisão.

Os documentos que consultámos referem-se à preparação do policiamento bem como à conclusão do mesmo tendo sido necessário recorrer às ordens de operações e aos relatórios de policiamento desportivo. As primeiras contêm indicações para a atuação durante o evento, nomeadamente as missões atribuídas, genérica e especificamente, a todos os elementos policiais, bem como a própria caracterização do evento. Os segundos analisam

toda a sequência do evento em termos policiais, bem como a atividade policial desenvolvida ao longo do mesmo. Estes dois documentos são elaborados ou aprovados pelo Oficial de Polícia Comandante do policiamento que, geralmente, é o Comandante de Divisão ou, na sua ausência, o Oficial de Polícia mais antigo presente no evento.

## **6. Instrumento da análise de dados: análise de conteúdo**

A análise de conteúdo é vista como uma técnica que permite auxiliar a encontrar “respostas que possam ser padronizadas, significativas, válidas e fiéis e ajudem os seres humanos a compreender melhor a sua comunicação” (Santo, 2010, p. 66). Bardin (1977) expõe uma das muitas explicações de análise de conteúdo que podemos encontrar na literatura, definindo a análise de conteúdo de forma sucinta como sendo

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1977, p. 42)

Ou seja, esta é uma técnica que permite descrever e interpretar o conteúdo de documentos. “Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens)” (Bardin, 1977, p. 42). Nas palavras de Heidi (2008, p. 120), “a análise de conteúdo é o processo intelectual de categorizar dados qualitativos textuais em *clusters* de entidades similares, ou categorias conceptuais, visando identificar padrões consistentes e relações entre variáveis ou temas”. Neste sentido, podemos aferir que a análise de conteúdo tem o objetivo de enriquecer a leitura, na medida em que uma análise atenta permite retirar das informações muito mais conhecimento, e a ultrapassagem da incerteza, podendo cada leitura ter uma visão bastante pessoal, pretendendo o máximo rigor e querendo ir mais além do que o conteúdo aparenta (Bardin, 1977). Pode proceder-se à análise de conteúdo através de dois procedimentos distintos. São eles:

procedimentos fechados, sustentados por um quadro teórico ou por investigação anterior realizada a partir de onde se definem, *a priori*, categorias de análise; procedimentos abertos ou exploratórios, em que não existe qualquer grelha categorial à partida, emergindo as categorias do próprio *corpus* quando ficam evidentes certas propriedades características dos textos. (Pais, 2004, p. 254)

A validade da análise implica, contudo, algumas regras que passam essencialmente pela homogeneidade, ou seja, não misturar assuntos; a exaustividade, que se refere à necessidade de esgotar o objeto da análise, examinando-o; a exclusividade, que significa que um mesmo elemento não pode ser classificado em duas categorias diferentes; a fiabilidade intercodificador, dado que codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais; e, por último, a adequabilidade ou pertinência, pois a análise deve enquadrar-se no conteúdo e no objetivo em causa (Bardin, 1977).

Segundo Bardin (1977), o tratamento da informação compreende três momentos: a fase da pré-análise e exploração de documentos, a fase de exploração e codificação ou caracterização do material a partir de unidades de registo e, por último, a fase do tratamento dos resultados, e respetiva interpretação. O primeiro momento refere-se à escolha dos documentos que vão ser objeto de análise. Quanto ao segundo momento, este consiste na exploração de material, definindo categorias (sistemas de codificação), transformando os dados brutos do texto, o que permite a representação do conteúdo do mesmo, facilitando o esclarecimento do analista quando às características do texto (Bardin, 1977). Simplificando, “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, in Bardin, 1977, pp. 103-104). Esta fase, que se constitui como um estudo aprofundado, é bastante importante pois possibilita ao analista inúmeras inferências. O terceiro momento consiste no tratamento dos resultados, categorização e interpretação, sintetizando os dados e destacando os mais importantes sendo que, “para que as inferências sejam credíveis, os procedimentos devem sujeitar-se a diversas regras relativas à fidelidade e validade” (Pais, 2004, p. 250). Com a fidelidade ou fiabilidade, pretende-se que não haja contaminação dos dados em análise por parte de dados exteriores, estando “ligada ao processo de codificação e por consequência, ao codificador e ao instrumento de codificação de que ele dispõe” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195).



“Num determinado estudo, todos os passos devem ser claros e justificados, proporcionando, por exemplo, a sua réplica por outros investigadores [proporcionando a] construção de teorias ou para a tomada de decisões na prática” (Pais, 2004, p. 251).

## 7. Procedimento

Como já referimos, pretendemos com este trabalho replicar estudos anteriores, baseando o mesmo no acompanhamento dos Oficiais de Polícia no decorrer de grandes eventos desportivos mas também, e para complementar, comparecendo em reuniões de planeamento de jogos de futebol, deslocação ao local do evento e, nos dias de jogo, assistência aos *briefings* de planeamento nas instalações dos clubes de futebol, reuniões internas na sede da 3ª Divisão do COMETLIS e ainda reuniões de preparação com os delegados dos diversos clubes abrangidos pelo estudo, bem como diretores desportivos, conselho de arbitragem e elementos da União das Nações Europeias de Futebol (UEFA) no que toca aos jogos a contar para as competições internacionais.

Foi facultado o acesso a documentos reservados e autorizado o acompanhamento de catorze jogos com os Oficiais da 3ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa e respetivas EVAR, compostas pelas diversas secções.

Posteriormente foi estabelecido contacto com o Comandante da 3ª Divisão da PSP de Lisboa e o respetivo adjunto, sendo-lhes explicado de que forma o trabalho iria ser realizado e qual o procedimento metodológico a seguir. Antes de cada acompanhamento, feito o enquadramento do trabalho bem como foram expostos todos os objetivos do mesmo, elucidando quanto ao pretendido de modo a estabelecer contacto interpessoal entre o investigador e os participantes, fomentando laços de profícuos de confiança que permitiram uma benéfica interação entre ambas as partes.

Partimos do quadro categorial utilizado por Pinheiro (2017), com a hipótese de criação de novas categorias durante a análise ou, caso necessário, não descartar a possibilidade de alterações nas mesmas. Durante a análise procedeu-se a alterações a seguir mencionadas, que podem ser observadas ao pormenor nos anexos 2, 3, 4, 5 e 6.

No quadro categorial das Ordens de Operações (Anexo 3), na categoria do Policiamento (B\_OO) foi necessário acrescentar a subcategoria Equipamento (B\_OO.3). A alteração efetuada deve-se ao facto de, nas Ordens de Operações, ser agora definido o fardamento a utilizar bem como o armamento, dado ser comum encontrarmos elementos da Divisão de Trânsito e de EIR provenientes de outras divisões a cooperar com a 3ª Divisão

durante os policiamentos desportivos. Desse modo, foi necessário uniformizar o fardamento, para que não se verificassem situações em que há um elemento vestido com um polo azul claro e outro elemento com um polo azul escuro. A inserção do fardamento nas ordens de operações assegura a uniformidade entre elementos provenientes de outras Divisões Policiais e os elementos da 3ª Divisão Policial.

Também na categoria D\_OO do mesmo quadro categorial, das Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço, na subcategoria Caracterização EIR e/ou EVAR (D\_OO.1) foi adicionada a caracterização quanto ao seu equipamento por se verificar que ao longos das Ordens de Operações se encontra várias vezes mencionado o equipamento que estas equipas utilizam, como é o exemplo no jogo 2 se encontrar a frase “todas as equipas estarão equipadas com bastão”. Esta mudança deve-se ao facto de, atualmente, as EVAR e/ou EIR se encontrarem voltadas também para a manutenção da ordem pública, não sendo apenas o CI voltado para essa componente.

O acompanhamento das várias fases do policiamento desportivo bem como a observação no terreno e o acesso às ordens de operações e relatórios de policiamento desportivo possibilitaram a recolha de informação essencial para poder realizar a análise de conteúdo. Ao longo da análise e do tratamento de dados, garantimos as medidas necessárias para manter o anonimato dos Oficiais participantes no estudo.

Foi realizada a codificação de toda a informação cumprindo as regras relativas à fiabilidade e validade e desenvolveu-se um procedimento estatístico simples, descritivo que permitiu tirar ilações e interpretar finalmente os resultados.

## V - Apresentação e discussão dos resultados

### 1. Caraterização das categorias

Os resultados que irão ser expostos seguidamente provêm de uma análise efetuada partindo de cada um dos quadros categoriais que, individualmente, foram apreciados.

No conjunto dos cinco estudos foram contabilizadas 1465 unidades de registo (ur), sendo que: 171 foram contabilizadas na fase de Planeamento (cf. Anexo 7); 783 foram obtidas a partir das Ordens de Operações (cf. Anexo 8); 110 foram alcançadas através dos Relatórios de Policiamento Desportivos (cf. Anexo 9); 204 foram recolhidas através da Observação (cf. Anexo 10); e, 197 foram retiradas a partir do protocolo *Think Aloud* (cf. Anexo 11).

#### 1.1. Estudo I

O primeiro estudo efetuado refere-se à análise da informação obtida na fase do Planeamento dos policiamentos desportivos (cf. Figura 1).

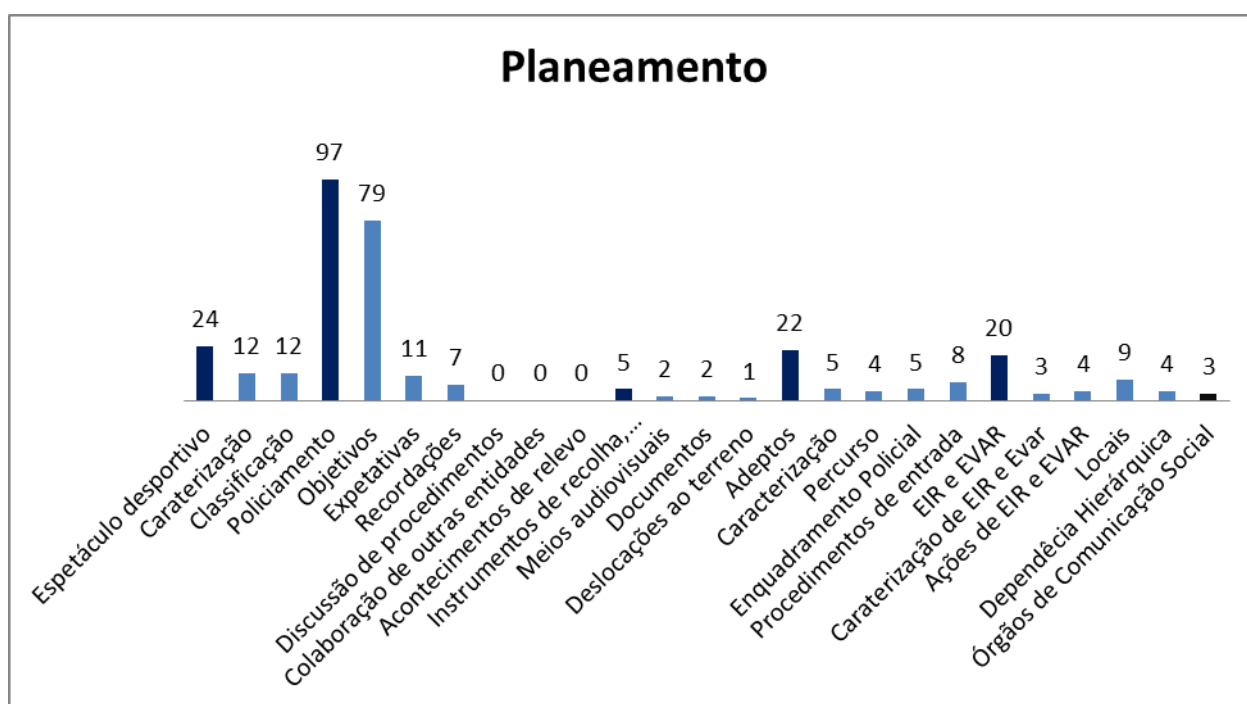


Figura 1 - Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento. As colunas de azul escura dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes que estão a azul claro, com o número das respetivas unidades de registo. A coluna a preta diz respeito a uma categoria que não contempla subcategorias.

A análise dos resultados permite aferir que a informação quanto ao espetáculo

desportivo (A\_PL) tem uma grande importância (A\_PL.1 – Caracterização; ex. J\_1 “há o constrangimento do jogo ser a um dia de semana”; A\_PL.2 – Classificação; ex. J\_2 “o jogo é considerado de risco normal”). Contudo, a informação mais prevalente é a do policiamento (B\_PL), onde constam informações como por exemplo as orientações gerais do policiamento ou os resultados a atingir pela resposta policial (B\_PL.1 – Objetivos; ex. J\_3 “vamos preservar a nossa segurança e a segurança de todos”; B\_PL.2 – Expectativas; ex. J\_2 “no final vamos ver como vamos fazer a saída dos adeptos, vamos avaliar o comportamento que eles têm”).

Também a categoria relativa aos adeptos apresenta alguma prevalência, com referência especial à caracterização e aos procedimentos de entrada (D\_PL.2; ex. J\_2 “os restantes adeptos vêm em viaturas particulares”. D\_PL.4; ex. J\_2 “nenhum adepto da equipa do Benfica entra na porta do Feirense”).

Ainda que com menos prevalência, a categoria EIR e EVAR tem também alguma importância, com destaque para as suas ações (E\_PL.2; ex. J\_2 “os Chefes deslocarão as equipas em coluna por um na frente das mesmas”) e os locais onde estas equipas são colocadas e realizam as suas tarefas (E\_PL.3; ex. J\_1 “ficará uma equipa do lado nascente”).

Por último, torna-se necessário fazer uma referência à categoria instrumentos de recolha, análise e transmissão de informação, visto que estes meios são preponderantes para efetuar o planeamento, bem como executar a difusão de informações durante o policiamento e ocupam um lugar de destaque no que concerne aos objetivos do mesmo. Relevam-se aqui os documentos, através dos quais se obtém informação essencial (C\_PL.2; ex. J\_2 “o relatório da UMID diz que não haverão muitos adeptos de risco de ambas as partes”).

Em suma, podemos verificar que a fase de planeamento é fulcral para que o decisor se prepare para o policiamento, permitindo-lhe ponderar previamente os objetivos gerais do mesmo, bem como perceber o risco que apresentam os adeptos e os comportamentos que estes podem adotar, a forma como as equipas estarão posicionadas, o percurso pensado para os adeptos ou a caracterização e classificação do espetáculo desportivo.

## **1.2. Estudo II**

O segundo estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa às Ordens de Operações, que constam na Figura 2.

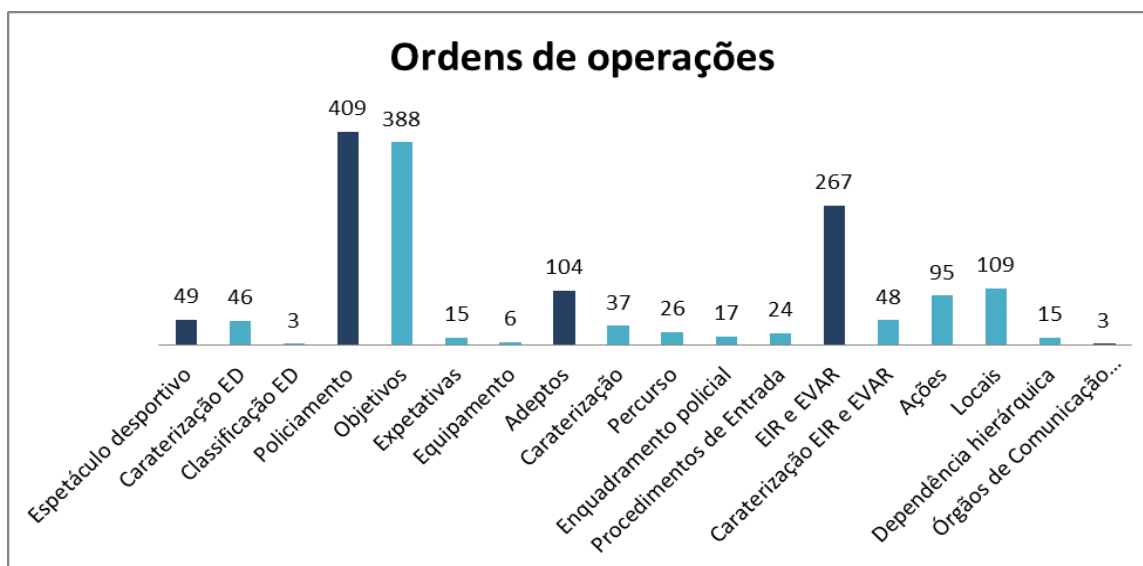


Figura 2 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial Ordem de Operações. As colunas de cor azul escura dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As restantes colunas de cor azul claro referem-se a subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo. A coluna a preta diz respeito a uma categoria que não contempla subcategorias.

A análise efetuada permite verificar que a informação mais prevalente nas ordens de operações se refere às orientações gerais quanto ao policiamento (B\_OO), sendo que esta representa 49,16% do total das unidades de registo (u.r), que contém informações quanto aos objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir, intermédios ou finais, pela resposta policial. Esta categoria contempla a subcategoria objetivos (B\_OO.1), que diz respeito aos resultados a atingir durante o policiamento ou as tarefas efetuadas (ex. J\_2 “Vamos potenciar a segurança em toda a envolvente do complexo desportivo”), e a subcategoria expetativas (B\_OO.2), a qual abarca informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e ganha bastante importância porque daí advém a capacidade de prever certos acontecimentos, prevenindo-os (ex. J\_3 “O jogo é propício à venda ilegal de bilhetes nas imediações do estádio”). Percebe-se, assim, que o decisor não só tem interesse em ter todas as estratégias delineadas quando à informação que já tem na sua posse mas também em prever possíveis cenários e atuar consoante os mesmos. De acrescentar que, relativamente aos estudos anteriores, foi introduzida uma nova subcategoria que contempla o equipamento (B\_OO.3) utilizado por todos os elementos presentes no policiamento, que vem ganhando algum destaque nas ordens de operações e visa implementar uniformidade nos policiamentos, onde existem polícias provenientes de diversas Divisões Policiais (ex. J\_2 “o fardamento [é o] “USO 2” (polo azul escuro de

manga comprida, calça operacional tufada, botas e barrete n.º 1) ”).

A segunda categoria que mais se destaca é a referente às EIR e EVAR (D\_OO - Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço), principalmente no que respeita aos locais (D\_OO.3), onde se codifica a informação que demonstre onde as equipas realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos (ex. J\_3 “[Garantir] uma equipa no setor B15, entre os setores B13 e B15”). Nesta categoria, comparativamente ao que se verificou no estudo de Pinheiro (2017), a subcategoria locais ganha uma maior preponderância que a subcategoria ações (D\_OO.2 - ex. J\_2 “EVAR servirão também para intervir com adeptos exaltados”), o que previamente não se verificava, parecendo haver uma maior preocupação com a disposição das equipas no terreno.

Com uma importância substancial, temos também a categoria adeptos (C\_OO), que contém toda a informação referente a adeptos, cuja subcategoria com mais u.r é a caracterização (C\_OO.1), a qual contém toda a informação que permita aferir o número de adeptos e o seu grau de risco (ex. J\_1 “O Benfica enviou para a Inglaterra 3.420 bilhetes Manchester United”).

Em resumo, nas ordens de operações existe uma enorme preocupação por parte do Comandante em definir os objetivos do policiamento bem como alinhar as ações levadas a levar a cabo pelas equipas e os locais onde estas devem permanecer ou para onde se deverão dirigir quando concluída cada tarefa. Sendo que as ordens de operações derivam do planeamento, denota-se que há a necessidade de estabelecer melhor os procedimentos para melhor conduzir toda a estratégia e tática de um policiamento desportivo. Também a categoria adeptos é importante porque esta acaba por definir o modo como é a atuação, consoante o seu risco, os seus comportamentos e também o seu número.

### **1.3. Estudo III**

O terceiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise efetuada aos dados recolhidos durante as observações no terreno, por parte do investigador, dos Oficiais da PSP, Comandantes de setor (cf. Figura 3).

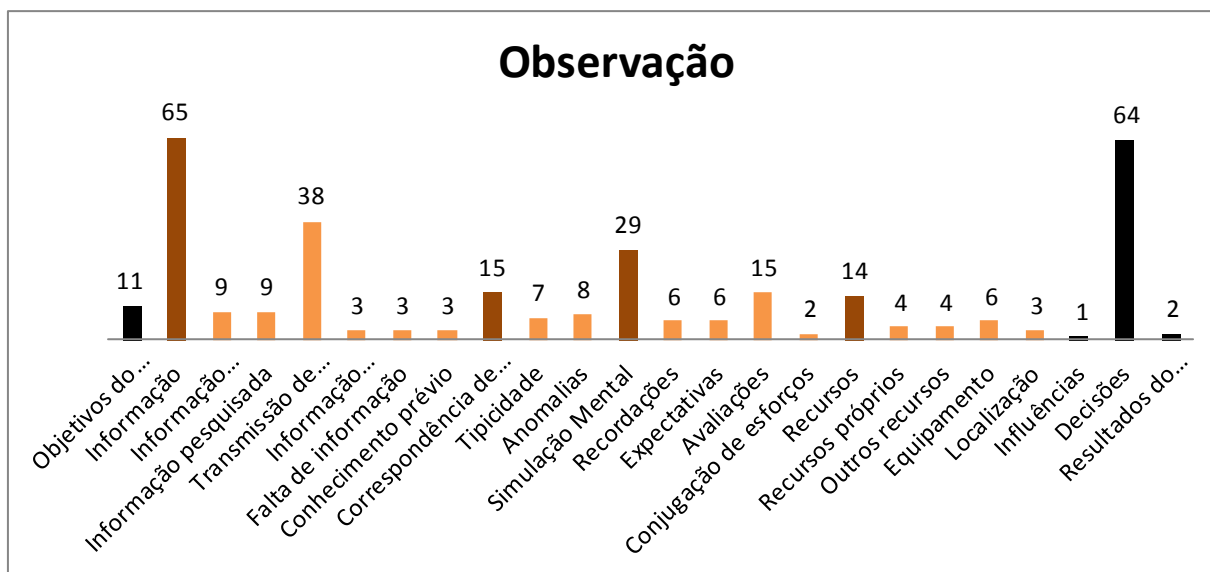


Figura 3 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical observação. As colunas de cor castanha dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a laranja referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. As colunas a preto dizem respeito a categorias que não contemplam subcategorias.

Esta terceira análise revela-nos que um dos destaques é a informação que circula em torno do Subcomissário, Comandante de setor e decisor nos policiamentos desportivos, seja através de documentos, contactos pessoais ou comunicações via-rádio (B\_OB – Informação), sendo o valor que mais prevalece o da transmissão de informação (B\_OB.3), que se refere às informações que o decisor transmite mas que, no entanto, não contém qualquer decisão (ex. J\_2 “O Subcomissário informa que os autocarros dos jogadores do Benfica estão a sair do hotel”). Esta subcategoria representa mais de metade da informação que envolve o decisor.

Em igual número de unidades de registo, temos a informação disponibilizada (B\_OB.1), que corresponde a toda a informação que chega ao conhecimento do Subcomissário (ex. J\_3 “O Subcomissário recebe a informação de que faltam 5 minutos para o jogo começar”); e a informação pesquisada (B\_OB.2), que se refere a toda a informação que demonstre a iniciativa do Oficial em obter a informação (ex. J\_1 “O Subcomissário questiona o Comandante, via-rádio, se a zona já se encontra limpa”). Podemos aferir daqui, tal como Pinheiro (2017), que o decisor transmite mais informação do que aquela que lhe é disponibilizada ou a que pesquisa, até porque a fase de recolha de informação ocorre previamente, ou seja, há aqui toda uma necessidade de partilha das

informações, mantendo todos os elementos atualizados sobre o que está a acontecer ao longo do policiamento.

Durante a observação, foi possível perceber também que as decisões (H\_OB) são extremamente importantes e demonstram o foco do decisor, que se preocupa em ter informações quanto ao decorrer da situação para poder tomar decisões imediatas (ex. J\_2 “O Subcomissário ordena que as equipas se coloquem em posição para começar a fazer os cortes junto às portas”). Também a simulação mental (D\_OB) que o decisor executa apresenta uma grande importância porque são muitas destas simulações que levam à tomada de decisão, como a avaliação (D\_OB.3) que o mesmo faz de todas as situações (ex. J\_1 “O Subcomissário alerta que as traseiras das roulottes estão perigosas e que deverá ter-se em atenção esse facto”).

Em síntese, muitas das ações do decisor durante o policiamento são em torno das decisões que o mesmo tem de tomar e é esse o seu principal foco.

#### 1.4. Estudo IV

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa ao *think aloud*, que constam na Figura 4

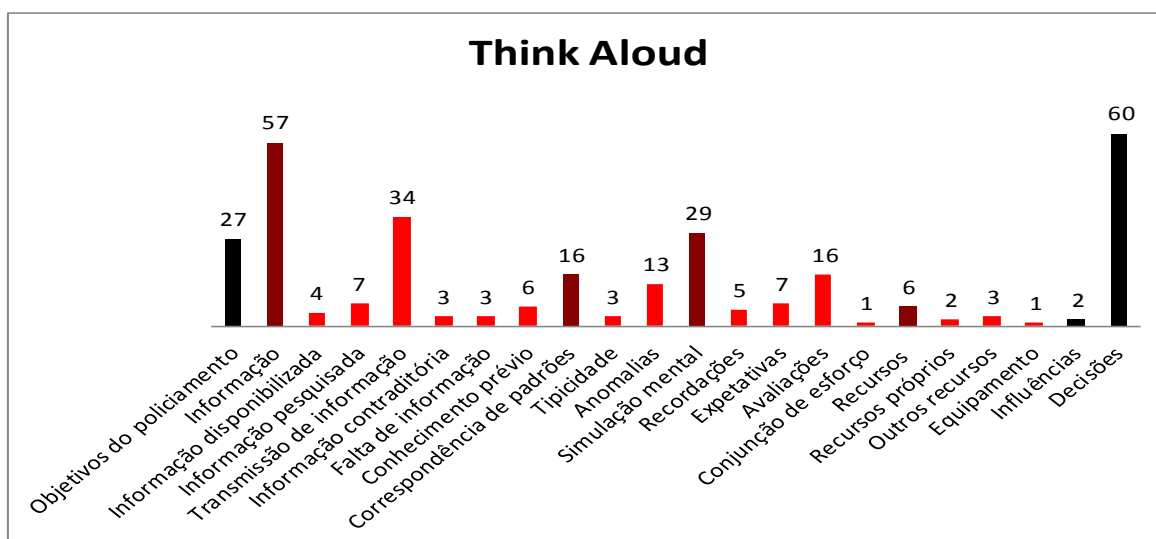


Figura 4 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical *think aloud*. As colunas de cor vermelha escura dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a cor vermelha referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. As colunas a preto dizem respeito a categorias que não contemplam subcategorias.

Como podemos ver na figura anterior, a subcategoria que predomina é a das decisões (G\_TA), que diz respeito às decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata (ex. J\_1 “Durante o intervalo, vão dar uma especial atenção



às zonas de bar e casas de banho pois há um grande aglomerado de gente e há sempre confusão”; J\_1 “Desloquem-se para a porta 11”). Percebe-se, deste modo, que as decisões, tal como foi percecionado no quadro categorial anterior, têm uma grande preponderância durante a atuação do decisor no contexto do policiamento.

Não raras vezes, o conteúdo das informações é não decisório, contudo as decisões estão diretamente associadas à segunda categoria de maior prevalência, da informação (B\_TA), onde se codifica toda a informação que circula em torno do decisor, podendo ou não ser utilizada na tomada de decisão e, quanto à informação temos, mormente, a subcategoria da transmissão de informação (B\_TA.3), que contempla toda a informação que o decisor transmite mas que não contenha uma decisão (ex. J\_3 “Os adeptos da Juventus estão a sair”). A transmissão de informação mantém as equipas atualizadas quanto ao rumo dos acontecimentos e são, muitas vezes, a base para uma decisão futura, considerando-se, deste modo, as duas categorias indissociáveis. Importa também acrescentar que quando o decisor transmite uma informação, esta substitui amiúde algumas decisões, pois os processos já estão mecanizados e as equipas já sabem o que fazer. Ainda quanto à informação, importa acrescentar que, embora se verifique com menos frequência, também a informação pesquisada (B\_TA.2) tem alguma importância pois esta diz respeito à iniciativa do decisor em obter informação e esta também tem o poder de influenciar a decisão consoante as informações obtidas (ex. J\_2 “ Já se sabe a que horas chegam os autocarros?”).

Grande predominância tem também a categoria D\_TA – simulação mental, onde é codificada toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. É possível constatar que o decisor faz, comumente, avaliações (D\_TA.3) à dinâmica do ambiente, verificando se o policiamento está a decorrer dentro da normalidade (ex. J\_1 “Isto hoje está calmo”; J\_3 “Nem nas entradas houve provocações, não estava à espera”).

Também os objetivos do policiamento (A\_TA) têm aqui grande importância pois o decisor transmite várias vezes, ao longo do policiamento, o que previamente foi delineado na fase de planeamento e nas ordens de operações (ex. J\_3 “O nosso policiamento prende-se essencialmente pela visibilidade”). Percebemos, deste modo, a importância destas fases anteriores na atuação do decisor.

Embora com menor destaque, também a correspondência de padrões (C\_TA) tem a sua importância. Esta categoria diz respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou acontecimentos que não chegaram a ocorrer. Com a subcategoria anomalias

(C\_TA.2) claramente em destaque, é possível perceber que o decisor vê algumas das suas expectativas, por vezes, frustradas, demonstrando a sua insatisfação e/ou tentando corrigir as quebras de padrões (ex. J\_3 “Não utilizem o telemóvel aqui!”).

Tendo em conta a análise da figura 4, pode constatar-se que circula muita informação em torno do decisor e este preocupa-se em transmiti-la com frequência para os elementos das equipas que lhe são distribuídas saberem também o que é provável que façam de seguida, atuando de acordo com a informação recebida. Verificou-se que cerne da atuação do decisor são as decisões, contudo é inquestionável que as mesmas se devem às informações que chegam ao decisor e também à simulação mental, nomeadamente as avaliações, pois existe já regularidade em certos procedimentos e esse é um fator facilitador para o Oficial de polícia, decisor no evento desportivo. As restantes categorias são, contudo, bastante residuais, não atingindo a mesma relevância das categorias já descritas.

### 1.5. Estudo V

Este estudo refere-se aos resultados obtidos através da análise de informação contida nos Relatórios de Policiamento Desportivo que constam na Figura 5.

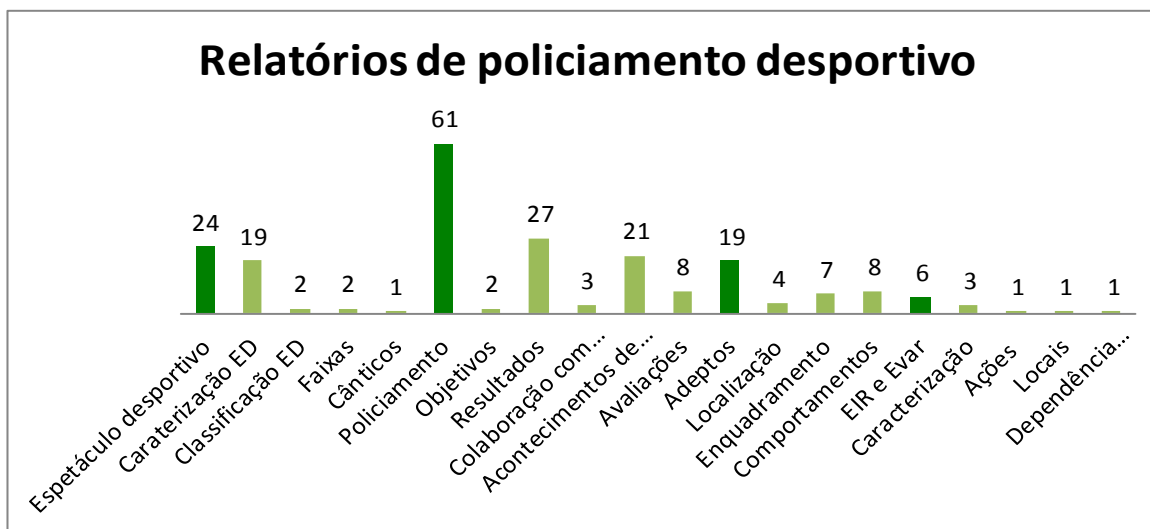


Figura 5 - Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categral Relatórios de Policiamento Desportivo. As colunas de cor verde escura dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a cor verde referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur.

A análise da figura 5 permite aferir que a categoria mais prevalente é a do policiamento (B\_RPD), onde se codifica toda a informação que diz respeito às orientações gerais do policiamento bem como os resultados a atingir pela resposta policial. Aqui, a subcategoria dos resultados (B\_RPD.2) ganha mais ênfase, representando quase metade da

das 61 u.r da categoria. Esta subcategoria compreende toda a informação que demonstre os efeitos das ações realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial (ex. J\_2 “Foi efetuado o acompanhamento dos autocarros das equipas e da viatura da equipa de arbitragem não se tendo verificado quaisquer factos dignos de registo”; J\_1 “Ao piso -3 deslocaram-se elementos policiais, que foram abordados por um ARD.”).

Sendo um relatório de policiamento desportivo, percebe-se que, quanto ao policiamento, estejam presentes resultados do mesmo visto que este visa compilar as informações mais pertinentes para a atuação policial para que estas sejam, posteriormente, analisadas e utilizadas para preparar os jogos seguintes, retificando os erros cometidos, caso se verifiquem. Também os acontecimentos de relevo (B\_RPD.4), que se referem a acontecimentos de última hora e/ou factos e notícias relevantes e fora do normal neste tipo de evento e cuja ocorrência tenha mudado o planeamento previsto (ex. J\_1 “Durante o policiamento, no interior do recinto desportivo foi deflagrada (...) uma tocha, por parte dos Diabos vermelhos”; J\_2 “Durante o policiamento no exterior do recinto desportivo foram espoletados/deflagrados seis petardos e dois potes de fumo”). Esta subcategoria assume a sua importância porque ao verificar estes acontecimentos e compilar os mesmos, é possível ter a perceção de como decorreu o policiamento e prevenir futuros comportamentos semelhantes por parte dos adeptos identificados nas situações.

A caracterização do espetáculo desportivo (A\_RPD), onde se verifica informação respeitante à afluência de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio, também tem a sua importância, mormente quanto à caracterização (A\_RPD.1 - ex. J\_3 “Jogo a contar para a Champions League”; J\_3 “O número total de adeptos foi de 57684”). Estas informações permitem que, por exemplo, cada competição tenha um policiamento adaptado às suas características, visto que os mesmos são bastante diferentes e dependem das competições em que são efetuados.

Outra categoria que assume relevância é a dos adeptos (C\_RPD.1), onde é codificada toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como os procedimentos de entrada no estádio. As três subcategorias correspondentes, localização (C\_RPD.1 – ex. J\_2 “A deslocação de adeptos fez-se em autocarros e transportes públicos”); enquadramento (C\_RPD.2 - ex. J\_1 “Foi garantida a segurança dos adeptos adversários (...) nos locais de diversão noturna na noite anterior ao evento desde o local de concentração até ao local de desconcentração”); e comportamentos (C\_RPD.3 - ex. J\_3 “O comportamento dos visitantes foi bom no geral”), apresentam

resultados bastante equipolentes, o que coincide com os resultados apresentados por Martins (2015) e Santos (2016), mas não por Pinheiro (2017), no qual a subcategoria comportamentos apresentava mais ur. Confirma-se, no entanto, o relevo dado à categoria adeptos, o que demonstra a preocupação do decisor em conhecer melhor o comportamento dos adeptos para elaborar planeamentos mais completos no futuro.

Em sùmula, estes relatórios são o balanço final de cada evento desportivo e contém informação importante para utilizar em eventos futuros, registam os resultados e os acontecimentos relevantes, contendo também as respetivas avaliações (B\_RPD.5), que remete para apreciações e observações críticas que o decisor faz acerca do espetáculo desportivo ou das ações aí realizadas (ex. J\_2 “Considere-se a hora de saída da equipa de arbitragem, aconteceu 1h34 depois do final do evento, obrigando a manter o policiamento, ainda que substancialmente reduzido, na envolvente do complexo desportivo e no seu interior de modo a assegurar uma saída sem incidentes. Este atraso [na saída da equipa de arbitragem do estádio após o final do jogo], continuado e com prejuízo para o erário público e tempos de descanso dos polícias acontece em todos os eventos”). Os relatórios permitem assim, como já foi referido, perceber e corrigir eventuais falhas ou, pelo menos, alertar para as mesmas para que não se voltem a verificar.

## **2. Relação entre os estudos**

Os resultados dos quadros categoriais referentes à pesquisa documental anteriormente apresentados, ou seja, do Planeamento, das Ordens de Operações e dos Relatórios de Policiamento Desportivos, bem como os quadros da pesquisa no terreno, nomeadamente o da Observação e o do *think aloud* são indissociáveis.

Relativamente aos estudos I e II, referentes ao Planeamento e às Ordens de Operações respetivamente, estes constituem a fase inicial do processo de tomada de decisão, sendo o estudo V, dos Relatórios de Policiamento Desportivo, a sua fase final. As diferenças entre estas três fases são diminutas, contudo nos Relatórios de Policiamento Desportivo a informação é ligeiramente diferente da dos primeiro e segundo estudos visto que o Planeamento e a Ordem de Operações concentram a sua atenção na definição de objetivos enquanto os Relatórios de Policiamento Desportivo conferem mais importância nos resultados, nos acontecimentos de relevo e nas consequências das várias ações levadas a cabo durante o policiamento, bem como os comportamentos dos adeptos. Esta dissemelhança não é de estranhar, tendo em conta que a Ordem de Operações é o resultado

do Planeamento e ambos se constituem como a fase preliminar do policiamento de eventos desportivos.

Em contrapartida, os Relatórios de Policiamento Desportivo fazem o resumo do que sucedeu nos eventos desportivos e acabam por conter em si os factos mais relevantes que ocorreram durante o mesmo, as devidas avaliações e as respetivas conclusões. Cada Relatório de Policiamento Desportivo é, consequentemente, tido em conta para a preparação do próximo evento, o que volta a remeter para a fase de Planeamento, onde ocorre a análise do evento através de reuniões preparatórias com os vários Oficiais envolvidos no policiamento e onde são divulgadas diversas informações, obtidas também através de dirigentes dos clubes envolvidos que tentam manter a informações relevantes para a segurança atualizadas, no que respeita ao evento desportivo. Todo este processo, associado aos conhecimentos prévios do decisor e a sua experiência em contexto real, auxiliam a elaborar as Ordens de Operações. Estas comportam, essencialmente, orientações para o policiamento e servem de guia para cada um dos decisores policiais envolvidos e auxiliam, desse modo, a tomada de decisão no contexto real. As Ordens de Operações apresentam, portanto, procedimentos a adotar em cada situação ali descrita e acaba por existir “um procedimento nuclear de tomada de decisão que reflete uma estrutura latente, prototípica ou estereotipada, que os sujeitos, potencialmente, reconhecem e seguem nas suas decisões” (Pais, 2001, p. 95). Assim, as Ordens de Operações, contendo orientações para seguir durante o policiamento, operam como um *script*, ou seja, “uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), é uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank & Abelson, in Pais, 2001, p. 95). Através da segregação e ativação de *scripts*, o decisor prende-se a um padrão de ação graças às normas institucionais e culturalmente valorizadas no seu contexto (Diniz, 2001).

Quanto aos Relatórios de Policiamento Desportivo, a fase final de todo o processo, sumariam os acontecimentos de maior relevo, bem como os locais das ocorrências, descrevem as ações tomadas e identificam as situações que correram melhor ou não tão bem, de modo a fomentar as boas práticas e corrigir as que podem ser melhoradas, “podendo-se afirmar que constituem *layers* ininterruptos de matéria-prima, que possibilitam a elaboração de novas Ordens de Operações, *scripts* atualizados” (Pinheiro, 2017, p. 52).

Estabelecida a relação entre o Planeamento, as Ordens de Operações e os Relatórios de Policiamento Desportivo, iremos agora considerar a Observação e o *think aloud*, que se

complementam pois tudo o que decisor não “pensa em voz alta”, os comportamentos dele revelam-no e, apesar de na observação não haver uma transmissão direta da informação, o investigador no terreno tem a oportunidade de analisar o que está a suceder muito além do que é verbalizado. E os acontecimentos no terreno estão intrinsecamente interligados às fases primeiramente descritas, visto estas constituírem-se como ferramentas importantes para que o decisor ultrapasse os obstáculos que enfrenta no terreno. A Ordem de Operações e o *briefing*, no qual os Oficiais estão presentes e obtém informação relevante antes de haver a elaboração e disponibilização da ordem de operações, edificam uma atuação com decisões válidas (*satisficing*; Simon, 1990), que os decisores complementam com a procura sistemática da informação e a posterior difusão da mesma pelos seus elementos, quer através do contato pessoal, como também via-rádio. Também a própria observação do terreno por parte do decisor se constitui como uma útil ferramenta para obtenção de informação.

Sendo o mediador entre o Comandante do Policiamentos e os Chefes das EIR e das EVAR, o Subcomissário que comanda o setor vê ser-lhe disponibilizada informação e efetua também o seu próprio trabalho de pesquisa para posteriormente, e se necessário, passá-la aos seus subordinados mediante a pertinência existente dos mesmos em obter esses conhecimentos.

Expostos estes factos, verificamos que todo o processo de decisão em contexto naturalista se encontra associado a todas as fases anteriormente descritas mas também, e indo ao encontro do que ficou previamente patente, este encaixa-se num padrão que tem por base o conhecimento prévio e a experiência de cada decisor, num ambiente que lhe é conhecido.

### **3. Discussão de resultados**

Iremos agora analisar os resultados à luz das teorias de decisão, privilegiando o estudo das heurísticas e vieses e as teorias da tomada de decisão em contexto naturalista, com o objetivo de dar resposta ao nosso problema de investigação: como se processa a tomada de decisão dos decisores policiais no contexto do policiamento de grandes eventos desportivos?

Com a constante necessidade de tomar decisões sempre presente, o ser humano depara-se com inúmeras incertezas quanto aos eventos e joga com as relativas

possibilidades, de acordo com Tversky e Kahneman (1974), com limitações intrínsecas e também provenientes do ambiente em que se encontra. Essas limitações nunca poderão ser totalmente supridas e por isso são procuradas decisões satisfatórias (*satisficing*; Simon, 1990) em vez das ótimas. Para isso, as pessoas recorrem às heurísticas, definidas como “atalhos cognitivos, regras básicas para efetuar determinados juízos ou inferências, que são úteis para a tomada de decisão” (Lau, 2003, p. 31). Simon (1990) referiu que o ser humano pode deparar-se com múltiplos problemas, contudo, possui capacidade de adaptação suficiente para adaptar cada uma das suas ações a determinada tarefa que cruza o seu caminho, pois o seu comportamento é adaptável aos requisitos das tarefas e o indivíduo acaba por encontrar “respostas corretas a problemas que estejam no domínio da teoria das probabilidades” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 75). Contrariamente ao que se verificava antes dos anos 80, cujas explicações clássicas encaravam as heurísticas para o caminho para o erro (Oliveira & Pais, 2010), estudos mais recentes encaram-nas como sendo benéficas, pois consideram que “as heurísticas são processos cognitivos eficientes, conscientes ou inconscientes, que ignoram parte da informação para tornar as decisões mais rápidas, mais frugais, e/ou mais precisas face a métodos mais complexos” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 451). Contudo, as heurísticas rápidas e frugais dependem do meio ambiente em que se encontram. Associa-se aqui o princípio da racionalidade ecológica, ou seja, “a habilidade para explorar a estrutura da informação em ambientes naturais” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 76). Esta ideia vai de encontro ao explanado por Todd (2001, p. 52) que salienta que o indivíduo “toma muitas decisões tirando partido de uma caixa de ferramentas adaptativa de heurísticas simples”. Esta *adaptive toolbox*, conceito em inglês, fornece heurísticas que se compõem de elementos simples mas fundamentais denominados de *building blocks*.

Há três tipos de *building blocks*: (a) existem os *building blocks* para guiar a pesquisa de informação; (b) existem diferentes *building blocks* heurísticos que determinam quando parar de procurar informação; (c) existem outros *building blocks* que são usados para fazer com que a decisão se baseie na informação recolhida. Esses *building blocks* podem ser influenciados (ou implementados) por processos que envolvem emoções (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 93).



Esta noção descrita no parágrafo anterior propõe-se a demonstrar como a racionalidade limitada pode estar presente na mente humana mas mesmo assim, graças à adaptação ao ambiente, o indivíduo ser bem sucedido nas suas decisões.

Quanto à Tomada de Decisão Naturalista (NDM), esta “lida com tarefas do mundo real” (Todd e Gigerenzer, 2001, p. 1) e não com as incertas escolhas de jogos, como anteriormente se estudava. A sua característica mais importante é, precisamente, trazer para o mundo real as situações que antes eram estudadas em ambiente laboratorial. A NDM surgiu por forma a dar resposta às frequentes e crescentes necessidades de melhoria da tomada de decisão onde as mesmas são mais necessárias: num ambiente real e dinâmico, sujeito a todas as limitações extrínsecas, além das intrínsecas, que se encontram sempre presentes. Sendo um laboratório um ambiente fechado e controlado, os decisores sujeitos à investigação neste ambiente nunca passariam por todo o tipo de adversidades que é encontrado fora dos mesmos. A NDM parte do princípio que existem duas características fundamentais no que toca à decisão: a experiência do decisor e o ambiente onde o mesmo está inserido, sujeito às inúmeras limitações. A tomada de decisão rodeia-se sempre de incerteza e, muitas vezes, de pressão do tempo. Na decisão policial não é diferente, acrescentando ainda o risco, o dinamismo do ambiente, a pressão interna (vinda muitas vezes das altas hierarquias da instituição) e externa (decorrente da opinião pública e da divulgação de informação por parte dos meios de comunicação social), acrescentando que muitas vezes o planeamento pode não ser tão rigoroso quanto a situação assim o exigia. Todos estes fatores são inerentes à Polícia de Segurança Pública.

A condição humana é algo de que os elementos policiais não se conseguem dissociar e, consequentemente, também não o conseguem fazer quanto às limitações também, pese embora o papel que a PSP representa na sociedade, em que a sua atuação pode influenciar a vida dos restantes cidadãos dado o poder que um polícia possui para limitar os direitos dos mesmos caso seja necessário. Deste modo, a decisão satisfatória ganha ainda mais relevo de modo a não ferir direitos fundamentais, uma vez que a tomada de decisão policial dificilmente visa apenas o próprio decisor.

Sujeitos a ambientes complexos e limitações previamente elucidadas ao longo deste trabalho, os Oficiais da PSP, decisores policiais no policiamento de grandes eventos desportivos, tomam decisões em ambientes de grande incerteza e complexidade. Para melhor compreender a dificuldade que os decisores policiais experientes enfrentam, deslocámo-nos ao terreno para acompanhar estes Comandantes de setor nos locais onde desempenham as suas funções durante os policiamentos desportivos.



Para chegar à elaboração da Ordem de Operações o caminho ainda é longo, contando com inúmeras reuniões entre as várias entidades envolvidas no policiamento, nomeadamente os Comandantes do mesmo, os Comandantes de setor, os diretores de segurança das equipas envolvidas no espetáculo desportivo, os organizadores do evento, os árbitros nomeados para os jogos, os delegados das competições referentes às quais os jogos são realizados, os corpos de bombeiros e outros, desde que justificada a presença por motivos de segurança. Todas as ações desenvolvidas nesta fase do planeamento permitem agilizar as fases seguintes e preparar os decisores para as tarefas que irão desempenhar. A atenção do planeamento recai muito também na avaliação do grau de risco, pois é desta que depende muita da organização do evento e disposição dos meios e uma informação como esta pode condicionar o processo decisional (Gonçalves, 2014). Contudo, a classificação do evento desportivo em nada depende dos Oficiais de polícia envolvidos no processo, mas sim da Lei nº 39/2009, de 30 de julho, que define os requisitos para atribuição de determinado grau de risco.

Chegados ao policiamento em si, os decisores deparam-se com a necessidade de tomar decisões num ambiente dinâmico e profícuo em situações de risco. Como tal, as decisões têm que acompanhar também a dinâmica do evento, ajustando-se às necessidades (ex. J\_1 “Mantenham as vossas posições!”; J\_1 “Comecem a fazer os cortes!”). A decisão pode mudar consoante a situação e o decisor deve estar preparado para a rápida mudança. As Ordens de Operações, segundo a análise, constituem-se como um instrumento que sustenta as decisões do Comandante de setor e indica qual a postura a adotar durante o policiamento (ex. J\_2 “EVAR mostra visibilidade permanente”), ou seja, como nas ordens de operações é referido que se exige apenas a visibilidade e rejeita-se qualquer tipo de atuação de força, o Comandante de setor irá fazer para que o policiamento corresponda ao previamente traçado. A prioridade, como é dito inúmeras vezes na fase de planeamento, é de acordo com o J\_1, “Garantir a segurança de todos os que vieram ver o jogo ao estádio”, dando primazia à segurança, a prioridade do policiamento. Nestes eventos, pede-se à polícia que seja, acima de tudo, um facilitador, o que permite salvaguardar os direitos de todos os adeptos que se deslocarem ao estádio. Contudo, as Ordens de Operações referem que os decisores devem estar preparados para qualquer eventualidade (ex. J\_3 “Poder-lhe-ão, [ao Subcomissário], ser atribuídas outras funções, pelo que deve ter sempre as equipas devidamente enquadradas e preparadas para outras missões”). Também a boa imagem da polícia pretende-se que seja preservada e o alerta quanto a esse facto é contante (ex. J\_3 “Vamos fazer com que amanhã, nas capas dos jornais, não sejamos nós os protagonistas”).

No que concerne à observação, reparamos que os Comandantes de setor recorrem diversas vezes à simulação mental para avaliar as situações (ex. J\_3 “Se eles comçarem a forçar a entrada, fazemos os cortes mais longe da porta”), o que permite que equacionar o que fazer a seguir ou continuar com os mesmos procedimentos à hora adotados.

Também a heurística de reconhecimento é utilizada e esta permite enquadrar, por exemplo, determinado adepto devido às caraterísticas que apresenta. (ex. J\_3 “Aquele adepto fala italiano, vamos metê-lo na caixa”). “A heurística de reconhecimento é útil quando existe uma forte correlação entre reconhecimento e critério” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 76).

A heurística da disponibilidade é igualmente verificável em situações em que os decisores avaliam a probabilidade de um evento suceder através da facilidade com que determinadas situações semelhantes ocorrem na sua mente (Tversky & Kahneman, 1974). Ou seja, se um determinado acontecimento já se deu, a probabilidade de voltar a acontecer é alta (ex. J\_1 “durante o intervalo (...) [nas] zonas de bar e casas de banho (...) costuma haver um grande aglomerado de gente e há sempre confusão”).

Através do *think aloud*, verificámos situações pontuais de falta de informação e informação contraditória, pelo que os cenários de incerteza por vezes também se verificam, apesar da experiência do decisor e dos procedimentos mecanizados já existentes (ex. J\_3 “Não sei o que se está a passar nas portas 1 e 2”; J\_3 “Devíamos estar a fazer os cortes para lá da porta não deste lado”).

Para finalizar, verificámos que neste relatório, podem surgir outras entidades, nomeadamente os dirigentes dos clubes, apontando melhorias para as próximas vezes.

## VI – Conclusões

Com a realização deste trabalho pretendemos compreender e descrever o processo de tomada de decisão de de decisores policiais experientes, Oficiais da PSP, em contexto real, nomeadamente no policiamento de grandes eventos desportivos, à luz da NDM.

Para tal, foi-nos dada a possibilidade de acompanhar os elencados policiamentos desportivos desde a sua fase de planeamento até elaboração do relatório final. Este estudo permitiu-nos perceber que uma fase bastante importante do policiamento diz respeito ao planeamento onde, além do enunciado anteriormente, é também possível avaliar o risco de se gerarem situações susceptíveis de descambar em violência, conferir o número de adeptos que estará no estádio e o número de adeptos visitantes (que requerem medidas especiais como enquadramento em caixas para deslocação dos seus veículos para o recinto desportivo), aferir quais as preocupações dos Comandantes de policiamento e de setor e também realizar avaliações do histórico de ocorrências nos eventos entre as equipas envolvidas. Ainda nesta fase, em jogos mais complicados, ocorre a deslocação do Comandante do policiamento ao estádio, por forma a verificar e envolver e, sobretudo a existência de materiais perigosos nas imediações do estádio. Apesar dos esforços realizados, sabemos e foram descritas as limitações a que o ser humano está sujeito e, por isso, a informação nunca é total. O decisor policial, tal como qualquer ser humano, deve ser considerado

como um tal que nunca dispõe de toda a informação, que não tem capacidades ilimitadas para trabalhá-la toda, para além de que o tempo tem, também, um limite, o que o leva a tomar em consideração apenas uma pequena parte das soluções possíveis para responder a um problema (Pais, 2001, pp. 91, 92).

O decisor encontra-se, portanto, sujeito à incerteza e não pode confiar que os planos ocorram da tal como foram delineados. Outra dificuldade verificada respeita à possibilidade que os decisores policiais têm de ferir direitos, liberdades e garantias dos cidadãos através da sua atuação. Constatando todos estes constrangimentos existentes, não se procura que a tomada de decisão seja óptima, ao invés disso procura-se obter uma “alternativa satisfatória que alcance ou supere o nível de aspiração associado a um objetivo

variável, sendo essa alternativa escolhida” (Selten, 2001, p.14). Para suprir estes constrangimentos, o decisor utiliza heurísticas rápidas e frugais, “apoiando-se, nomeadamente, em protótipos, estereótipos e *scripts* – [a informação disponível], (...) é gerida de acordo com as suas capacidades e com o contexto, sem ter como objetivo último a optimização dos resultados” (Pais, 2001, p. 95)

A fase do planeamento, contudo, não se fica por aqui, dando origem à elaboração da Ordem de Operações, onde é descrita toda a informação relevante quanto ao espetáculo desportivo. Foi nesta fase que verificámos um maior número de unidades de registo, visto a mesma conter uma análise exaustiva dos objetivos do policiamento, a caracterização e classificação do espetáculo desportivo, a caracterização dos adeptos e tudo o que diz respeito às EIR e EVAR. As Ordens de Operações, que servem como *script* (Martins, 2015), têm um enorme destaque no respeitante ao policiamento pois nela estão descritos, além das ações típicas por parte dos vários elementos policiais envolvidos, os possíveis cenários bem como a forma de contornar situações perigosas e, ainda, o número de equipas de serviço, possibilitando desde logo a projeção de possíveis cenários.

Ao longo do estudo, verificámos ainda o recurso a determinadas heurísticas tais como a da representatividade, cuja tipicidade de uma situação influencia a decisão; e a da disponibilidade, na qual o decisor se baseia através da facilidade com que determinado evento lhe ocorre mais facilmente.

Verificámos ainda a grande prevalência de transmissão de informação sem carácter decisório, visto que, na maioria das vezes, o decisor informa os elementos policiais quanto aos horários de fim e/ou início de jogo para que, seguidamente, possa ordenar que seja realizada uma ação respeitante à informação previamente transmitida, como por exemplo, o facto de faltarem cinco minutos para o intervalo ser um indicador de que as EVAR têm que se preparar para ocupar as zonas do bar e casas de banho, onde a grande concentração de pessoas faz perigar a segurança. Também aqui podemos associar a heurística da disponibilidade pois os elementos policiais, apenas por se referir algo que parece tão banal como um horário, já sabem o que fazer na situação seguinte, pois nesse mesmo instante ocorre-lhes que quando é quase hora do intervalo, é sempre necessário fazer policiamento de visibilidade nas referidas zonas. A experiência do decisor em contexto de evento desportivo fica aqui patente também.

No que respeita às limitações do trabalho, estas prendem-se maioritariamente à dificuldade de recolha de dados durante a fase do *think aloud*, cuja informação não é passível de ser obtida na sua totalidade e apontar notas manualmente é um processo

moroso que impossibilita a total atenção na verbalização de pensamentos do decisor.

Por último, deixamos uma sugestão para desenvolvimento de trabalhos futuros. Seria muito importante que fosse estudado, através do *think aloud*, os *briefings* que têm lugar no dia do evento desportivo, na Esquadra que se encontra dentro do estádio. Apesar de curtos, com a duração de cerca de 30 minutos, é transmitida muita informação relevante para um estudo como é este.

Importa, por último, referir que a descrição do processo de tomada de decisão policial objetiva aprimorar esse processo, cujo fim visa a melhoria do serviço policial prestado ao público. Investigações como esta devem, deste modo, ser tidas em conta para que estes resultados beneficiem a identificação de necessidades na formação e no treino dos elementos policiais.

## Bibliografia

Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational techniques. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 377-392). Thousand Oaks, CA: Sage.

Afonso, A. D. M. (2015). *A tomada de decisão em grandes eventos políticos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Barberis, N. (2013). Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment. *Journal of Economic Perspectives*, 27 (1), 173-196.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baron, J. (2004). Normative models of judgment and decision making. In D. J. Koehler. & N. Harvey (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, pp. 19–36. London: Blackwell.

Bernoulli, D. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica*, 22 (1), 22-36.

Bissoto, M. L. (2007). *Auto-organização, cognição corporificada e os princípios da racionalidade limitada*. São Paulo, SP: Faculdade Salesiana Dom Bosco.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa*. Porto: Porto Editora.

Bryant, D. (2002). Making naturalistic decision making fast and frugal. Retirado de [http://www.dodccrp.org/events/7th\\_ICCRTS/Tracks/pdf/066.PDF](http://www.dodccrp.org/events/7th_ICCRTS/Tracks/pdf/066.PDF)

Charters, E. (2003). The use of think-aloud methods in qualitative research: An introduction to think-aloud methods. *Brock Education*, 12 (2), 68-82.

Clemente, P. J. L. (2009). A ordem em público. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 119-138). Coimbra: Almedina.

Clemente, P. J. L. (2010). *Polícia e Segurança – Breves Notas*. Lusíada – Política Internacional e Segurança, Série I, n.º 4, Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa

Clemente, P. J. L. (2015). *Cidadania, polícia e segurança*. Lisboa: ISCPSI-ICPOL.

Cooksey, R. (2001). Pursuing an integrated decision science: Does naturalistic decision making help or hinder? *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 353-384.

Crozier, R., & Ranyard, R. (1997). Cognitive process models and explanations of decision making. In R. Crozier & O. Svenson (Eds.), *Decision making: Cognitive models and explanations* (pp. 5-20). London, UK: Routledge.

Damásio, A. (2005). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano* (24ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa América.

della Porta, D., & Reiter, H. (1998). The policing of protest in western democracies. In D. della Porta, & H. Reiter (Eds.), *Policing protest: The control of mass demonstrations in western democracies* (pp. 1-32). Minneapolis, MN: University of Minesota Press.

della Porta, D., Peterson, A., & Reiter, H. (2006). Policing transnational protest: An introduction. In

D. della Porta, A. Peterson, & H. Reiter (Eds.), *The policing of transnational protest* (pp. 1-12). Hampshire: Ashgate.

Dillon, S. (1998). Descriptive decision making: Comparing theory with practice. In *Thirty-third Annual Conference of the Operational Research Society of New Zealand*. University of Auckland, Auckland (ORSNZ'98).

Diniz, A. M. (2001). *Crenças, escolha de carreira e integração universitária* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade do Minho, Braga.

Durão, S. (2008). *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da polícia em Lisboa*. Coimbra: Almedina.

Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.

Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. *Annual Review Psychology*, 32, 53-88.

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.

EU-SEC II. (2011). Fundações da casa europeia para a segurança dos grandes eventos: Manual para a coordenação internacional da investigação sobre segurança dos grandes eventos. Turin: UNICRI.

Felgueiras, S. (2009). A atividade policial na gestão da violência. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 139-162). Coimbra: Almedina.

Felgueiras, S. (2015). Ação policial face à ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões. *Lição inaugural abertura do ano letivo 2015/2016*, ISCPsi.

Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. *Noesis*, 64-66.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). Loures: Lusociência.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.

Gigerenzer, G. (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond heuristics and biases. *European Review of Social Psychology*, 2, 83-115.

Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (1999). Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, P. M. Todd, and The ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart* (pp. 3-36). New York: Oxford University Press.

Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 37-48). Cambridge, MA: MIT Press.

Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). Rethinking rationality. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 1-12). Cambridge, MA: MIT Press.

Gigerenzer, G. (2006). Heuristics. In G. Gigerenzer, & C. Engel (Eds.), *Heuristics and the law*, (pp.17-44). London, UK: MIT Press.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *The Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. doi:10.1146/annurev-psych-120709-145346

Gilovich, T., & Griffin, D. (2002). Introduction – Heuristics and biases: Then and now. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 1-18). New York: Cambridge University Press.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.

Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: The recognition heuristics. *Psychological Review*, 109 (1), 75-90. doi:10.1037//0033-295X.109.1.75

Goldstein, D. (2009). Heuristics. In P. Hedstrom, & P. Bearman (Eds.), *The Oxford hand-book of analytical sociology* (pp. 140-167). New York: University Press.

Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2009). Fast and frugal forecasting. *International Journal of Forecasting*, 25, 760-772. doi:10.1016/j.ijforecast.2009.05.2010

Gonçalves, A. R. S. (2014). *A tomada de decisão policial nos grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Hardman, D. (2009). Introduction and overview: Judgments, decisions and rationality. In D. Hardman, & L. M. University (Eds.), *Judgment and decision making* (pp. 2-7). London, UK: Wiley-Blackwell.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometria*, 47 (2), 263-291.



Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. In T. Frangsmyr (Ed.), *Nobel lectures: Economic sciences 2002* (pp. 449-489). Stockholm: Nobelprize.

Klein, G. A. (1989). Recognition-primed decisions. In W. B. Rouse (Ed.), *Advances in man-machine systems research*, (Vol. 5; pp. 47-92). Greenwich, UK: JAI Press.

Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G.

Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138-147). Norwood, CT: Ablex.

Klein, G. (1998). *Fontes de poder: O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.

Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.

Klein, G., & Salas, E. (2001). Expertise and naturalistic decision making: An overview. In G. Klein, & E. Salas (Eds.), *Linking expertise and naturalistic decision making* (pp. 3-10). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50 (3), 456-460.

Lau, R. (2003). Models of decision making. In D. Sears, L. Huddy, & R. Jervis (Eds.), *Hand-book of political psychology* (pp. 19-59). New York: Oxford University Press.

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto. Diário da República, 1.ª série-A, nº 155.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Diário da República, 1.ª série, nº 168.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. Diário da República, 1.ª série, nº 167.

Lei n.º 52/2013, de 25 de julho. Diário da República, 1.ª série, nº 142.

Leitão, S. P. (1993). A decisão na academia II. *Revista de Administração Pública*, 27 (2), 158-182.

Levy, J. (1992). An introduction to prospect theory. *Political Psychology*, 13 (2), 171-186.

Lima, A. M. C. (2009). Reuniões, manifestações e actuação policial. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 423-444). Coimbra: Almedina.

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352.

Maldonato, M. & Dell'orco, S. (2010). Toward an evolutionary theory of rationality. *World Futures: The Journal of New Paradigm Research*, 66(2), 103-123. doi: 10.1080/02604020903510257

Martins, S. A. F. (2015). Decisão policial em grandes eventos desportivos (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

McDermott, R. (1998). *Risk-taking in international relations: Prospect theory in post-war American foreign policy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

McDermott, R., Fowler, J. H., & Smirnov, O. (2008). On the evolutionary origin of prospect theory preferences. *Journal of Politics*, 70 (2), 335-350.

McKernie, L. (2008). Naturalistic observation. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 550-551). London, UK: Sage.

McKernie, L. (2008). Observational research. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 573-575). London, UK: Sage.

Monjardet, D. (2003). *O que faz a Polícia?* São Paulo: Edição USP.

Oliveira, J. F. (2000). *A manutenção da ordem pública em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Oliveira, J.M. (2005) Racionalidade quebrada: A racionalidade ecológica das heurísticas rápidas e frugais (Tese de doutoramento, não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.

Oliveira, J. M., & Pais, L.G. (2010). Tomada de decisão na adolescência: Do conflito à prudência. In A. C. Fonseca (Ed.), *Crianças e adolescentes: Uma abordagem multi-disciplinar* (pp. 419-475). Coimbra: Almedina.

Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Over, D. (2004). Rationality and the normative / descriptive distinction. In D. J. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 3-18). London: Blackwell.

Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a “racionalidade” dos magistrados. *Sub Iudice: Justiça e Sociedade*, 22/23, 91-97.

Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como anali-sadores* (Tese de doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Pais, L. G. (2011). *Documento interno de apresentação da linha de investigação*

sobre tomada de decisão e atividade policial. Lisboa: Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Pais, L. G., & Felgueiras, S. (2015). Police decision making in major events: A research programme. Lisboa: Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Pais, L. G., Felgueiras, S., Rodrigues, A., Santos, J., & Varela, T. (2015). Protesto político e atividade policial: A perceção dos media. *Análise Social*, 216, L (3) 494-517.

Pinheiro, A. (2016). *Um estudo sobre a decisão policial no contexto dos grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Polic, M. (2009). Decision making: Between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7 (2), 78-89.

Raposo, J. (2006). *Direito policial*. Coimbra: Almedina.

Rehak, L. A., Adams, B., & Belanger, M. (2010). Mapping biases to the components of rationality and naturalistic decision making. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 54th Annual Meeting*, 324-328.

Rieskamp, J., & Hoffrage, U. (1999). When do people use simple heuristics, and how can we tell? In G. Gigerenzer, P. Todd, & the ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart* (pp. 141-168). New York: Oxford University Press.

Rolim, M. (2006). *A síndrome da Rainha Vermelha: Policiamento e segurança pública no século XXI*. Rio de Janeiro: Zahar Editor.

Santos, R. F. R. (2015). *Dialogue policing: Uma nova abordagem à gestão de multidões*. (Dissertação de mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Schraagen, J., Klein, G., & Hoffman, R. (1998). The macrocognition framework of naturalistic decision making. In J. Schraagen, L. Militello, T. Ormerod, & R. Lipshitz (Eds.), *Naturalistic decision making and macrocognition* (pp. 4-24). London: Ashgate.

Selten, R. (2001). What is bounded rationality? In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 13-36). Cambridge, MA: MIT Press.

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118.

Simon, H. A. (1978) Rational decision making in business organizations. In A. Lindbeck (Ed.), *Nobel lectures: Economic sciences 1969-1968* (pp. 343-371). Stockholm: Nobelprize.

Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.

Someren, M., Barnard, Y., & Sandberg, J. (1994). *The think aloud method. A practical guide to modeling cognitive processes*. Academic Press, London.

Suhonen, N. (2007). Normative and descriptive theories of decision under risk: A short re-view. *Economics and Business Administration*, 1-22, University of Joensuu: Finland.

Todd, P. (2001). Fast and frugal heuristics for environmentally bounded minds. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 51-70). Cambridge: MA: MIT Press.

Todd, P., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 727-780.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185 (4157), 1124-1131.

Tversky, A., & Kahneman, A. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481), 453-458.

Wilke, A., & Mata, R. (2012). Cognitive bias. In V. S. Ramachandran (Ed.), *The encyclopedia of human behavior* (pp. 531-535). London, UK: Academic Press.

Wu, G., Zhang, J., & Gonzalez, R. (2007). Decision under risk. In D. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment & decision making* (pp. 399-419). London: Blackwell.

Zsombok, C. (1997). Naturalistic decision making: Where are we now? In C. Zsombok, & G. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making* (pp. 3-16). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

# Anexos

## **Anexo 1**

### **Paradoxo de S. Petersburgo**

No paradoxo de São Petersburgo temos, supunhamos, dois indivíduos a jogar ao jogo cara ou coroa. Se no primeiro lance sai cara, o indivíduo X tem que dar dois euros ao indivíduo Y; se primeiramente sair cara seguido de coroa, X dará a Y quatro euros. Se sair cara no terceiro lance, Y recebe oito euros. E qual seria o preço justo a pagar por Y para entrar neste jogo? A resposta seria qualquer quantia, inclusive milhares de milhões. E não importa o que Y pague, na realidade este tem sempre oportunidade de ganhar, basta que sejam realizados jogos em número suficiente para tal. Ou seja, o que Y pode ganhar infinitamente.

## Anexo 2

### Quadro Categorical PLANEAMENTO

**A\_PL** - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

**A\_PL.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espetáculo desportivo.

Ex. (J\_1) “Há o constrangimento do jogo ser a um dia de semana”.

**A\_PL.2** - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo, devido às suas características.

Ex. (J\_2) “O jogo é considerado de risco normal”.

**B\_PL** - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, resultados a atingir pela resposta policial, a cooperação de outras entidades em questões de segurança, bem como referências a notícias relevantes que possam causar a alteração do rumo normal das ações pensadas.

**B\_PL.1** - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J\_3) “Vamos preservar a nossa segurança e a segurança de todos”.

**B\_PL.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e

respetivos procedimentos a adotar.

Ex. (J\_2) “No final vamos ver como vamos fazer a saída dos adeptos, vamos avaliar o comportamento que eles têm”.

**B\_PL.3** - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores.

Ex. (J\_2) “No último jogo com adeptos do Feirense houve desordem antes e depois do encontro”

**B\_PL.4** - Subcategoria **DISCUSSÃO DE PROCEDIMENTOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à troca de ideias entre o decisor e outros elementos, por forma a encontrar a melhor solução possível para a realização da tarefa.

Ex. “Não seria melhor alterarmos o percurso dos adeptos do FCP?”.

**B\_PL.5** - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas ações pensadas para o policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex. “Solicitámos aos bombeiros que nos ajudassem a limpar o pavimento”.

**B\_PL.6** - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cujo conhecimento possa mudar a forma de atuação ou os procedimentos a adotar.

Ex. “Um adepto turco deflagrou dois artefactos pirotécnicos”.

**C\_PL** - Categoria **INSTRUMENTOS DE RECOLHA, ANÁLISE E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências ao recurso a meios audiovisuais, documentos, emissores/recetores (rádios),



telemóveis, ou deslocações ao terreno, para recolha, tratamento e difusão de informação.

**C\_PL.1-** Subcategoria **MEIOS AUDIOVISUAIS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência ao recurso a meios audiovisuais que sejam utilizados para recolha ou transmissão de informações.

Ex: (J\_1) “As comunicações via-rádio são essenciais para que possamos estar todos informados das situações que vão ocorrendo ao longo do policiamento nos vários pontos (alguns distantes) do mesmo”.

**C\_PL.2-** Subcategoria **DOCUMENTOS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que mencione a utilização de documentos escritos, sejam mapas, relatórios ou outros.

Ex: (J\_2) “O relatório da UMID diz que não haverão muitos adeptos de risco de ambas as partes”

**C\_PL.3-** Subcategoria **DESLOCAÇÕES AO TERRENO-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência a factos visualizados diretamente nas deslocações ao terreno para recolha de informação.

Ex: (J\_3) “Esta tarde, nos arredores do estádio estava tudo calmo, por isso só devem chegar mais em cima da hora do jogo”.

**D\_PL** - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio;

**D\_PL.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex. (J\_3) “Vamos admitir a existência de 200 adeptos de risco por parte da Juventus”.

**D\_PL.2** - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;

Ex. (J\_2) “Os restantes adeptos vêm em viaturas particulares”.

**D\_PL.3** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J\_1) “Os adeptos vão na caixa até à porta do estádio”.

**D\_PL.4** - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada, na permanência e na saída para o estádio;

Ex. (J\_2) “Nenhum adepto da equipa do Benfica entra na porta do Feirense”.

**E\_PL** - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA e EQUIPAS DE VISIBILIDADE, APOIO E REFORÇO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, apoio e reforço no policiamento do espetáculo desportivo;

**E\_PL.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR e EVAR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR e/ou EVAR envolvidas no policiamento do espetáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (J\_3) “Vamos ter o reforço de 6 EIR”.

**E\_PL.2** - Subcategoria **ACÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR e/ou EVAR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J\_2) “Os Chefes deslocarão as equipas em coluna por um na frente das mesmas”.

**E\_PL.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre onde as EIR e/ou EVAR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J\_1) “Ficará uma equipa do lado nascente”.

**E\_PL.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR e/ou EVAR, durante o policiamento.

Ex. (J\_3) “ O Subcomissário Amorim estará a comandar as equipas do lado sul”.

**F\_PL** – Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, todas as referências à relação entre a PSP e os OCS, bem como à presença de OCS no evento e à atribuição de missões específicas para os elementos policiais que se relacionam com os OCS.

Ex. (J\_3) “ Por aí vai andar o Subcomissário [x], que falará com os jornalistas ”.

### Anexo 3

#### Quadro Categorical ORDENS DE OPERAÇÕES

**A\_OO** - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a hora de abertura de portas do estádio e a classificação do policiamento.

**A\_OO.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO ED** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita caracterizar o espetáculo desportivo, nomeadamente, a afluência do público, as equipas, o local do espetáculo ou o horário de abertura das portas.

Ex. (J\_1) “ Realiza-se no Estádio do Sport Lisboa e Benfica um encontro de futebol entre [equipa] e [equipa], jogo da 3.<sup>a</sup> jornada do Grupo A da UEFA Liga dos Campeões 2017/2018”.

**A\_OO.2** - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo.

Ex. (J\_2) “ É considerado jogo de risco elevado pela legislação portuguesa”.

**B\_OO** - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial;

**B\_OO.1** - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J\_2) “ Vamos potenciar a segurança em toda a envolvente do complexo desportivo”.

**B\_OO.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e

respetivos procedimentos a adotar;

Ex. (J\_3) “O jogo é propício à venda ilegal de bilhetes nas imediações do estádio”.

**B\_OO.3** - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências relativamente ao fardamento utilizado por todos os elementos envolvidos no policiamento;

Ex. (J\_2) “O fardamento [é o] “USO 2” (polo azul escuro de manga comprida, calça operacional tufada, botas e barrete n.º 1).”.

**C\_OO** - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a gestão de todos os seus movimentos.

**C\_OO.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex. (J\_1) “O [clube X] enviou para a Inglaterra 3.420 bilhetes [para o clube X]”.

**C\_OO.2** - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;

Ex. (J\_3) “[Em conjunto com a PSP], o Metropolitano de Lisboa fará esforço para garantir metro dedicado, pelo menos para o fim de evento, a partir da estação de Telheiras para a zona da baixa de Lisboa”.

**C\_OO.3** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J\_2) “ Os adeptos adversários serão acompanhados pela caixa de segurança até ao TV Compound”.

**C\_OO.4** - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada, nos locais destinados aos mesmos para assistirem ao evento e na saída;

Ex. (J\_1) “ A concentração [dos No Name Boys (NN)] será junto da sua antiga sede e a entrada pelas portas 10 e 11”.

**D\_OO** - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA E EQUIPAS DE VISIBILIDADE, APOIO E REFORÇO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida e/ou Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço no policiamento do espetáculo desportivo;

**D\_OO.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR E/OU EVAR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR e/ou EVAR envolvidas no policiamento do espetáculo desportivo, o horário a partir do qual se encontram disponíveis, bem como o seu equipamento;

Ex. (J\_3) “ Duas EIR em reforço entre o início do policiamento e as 20H00”.

**D\_OO.2** - Subcategoria **AÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR e EVAR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J\_2) “ EVAR servirão também para intervir com adeptos exaltados”.

**D\_OO.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR e/ou as EVAR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J\_3) “ [Garantir] uma equipa no setor B15, entre os setores B13 e B15 ”.

**D\_00.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR e/ou das EVAR, durante o policiamento.

Ex. (J\_1) “As EIR ficam sob o comando direto do Sr. Subcomissário [nome]”.

**E\_00** - Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à relação entre a PSP e os OCS, bem como à presença de OCS no evento e à atribuição de missões específicas para os elementos policiais que se relacionam com os OCS.

Ex. (J\_1) “O Núcleo de Imprensa e Relações Públicas [NIRP] elabora comunicado de imprensa”.

## Anexo 4

### Quadro Categorical OBSERVAÇÃO

**A\_OB** - Categoria **OBJETIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos das ações e dos procedimentos adotados, quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J\_2) “ O Subcomissário informa quanto aos locais onde pretende elementos e quais os objetivos”.

**B\_OB** - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do Subcomissário e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

**B\_OB.1** - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J\_3) “O Subcomissário recebe a informação de que faltam 5 minutos para o jogo começar”.

**B\_OB.2** - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J\_1) “ O Subcomissário questiona o Comandante, via rádio, se a zona já se encontra limpa”.

**B\_OB.3** - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J\_2) “O Subcomissário informa que os autocarros dos jogadores do Benfica estão a sair do hotel”.



**B\_OB.4** - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Ex. (J\_3) “O Subcomissário deu ordens para as equipas se colocarem dos dois lados da ponte e as mesmas continuaram apenas no lado direito”.

**B\_OB.5** - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

O Subcomissário recebe uma informação que desconhecia.

**B\_OB.6** - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas por este durante o policiamento;

Ex. (J\_2) “O Subcomissário refere que já sabe que os adeptos irão para a ponte tentar atirar objectos aos autocarros”.

**C\_OB** - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram;

**C\_OB.1** - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J\_3) “ O Subcomissário frisa que durante o jogo não costuma haver muito para fazer e que as equipas podem descansar”.

**C\_OB.2** - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a

informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J\_2) “O Subcomissário informa dois Chefes que as equipas se encontram mal posicionadas”.

**D\_OB** - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

**D\_OB.1** - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J\_1) “ O Subcomissário alerta que (...) durante o intervalo (...) [nas] zonas de bar e casas de banho (...) há um grande aglomerado de gente e há sempre confusão”.

**D\_OB.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J\_2) “O Subcomissário refere que vão conseguir pôr toda a gente no interior do estádio antes do início do jogo”.

**D\_OB.3** - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor;

Ex. (J\_1) “ O Subcomissário alerta que as traseiras das roulottes estão perigosas e que deverá ter-se em atenção esse facto”.

**D\_OB.4** - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos, entre o decisor observado e outros elementos.

Ex. (J\_3) “ O Subcomissário pede para se facilitar o trabalho aos ARD”.

**E\_OB** - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

**E\_OB.1** - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência funcional do Subcomissário;

Ex. (J\_1) “ O Subcomissário reúne as suas equipas e dá instruções aos Chefes”.

**E\_OB.2** - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J\_2) “ O Subcomissário repara que a DT deveria estar debaixo da ponte e estão perto das *roulottes*”.

**E\_OB.3** - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR e/ou das EVAR e pelo Comandante de sector, quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J\_3) “ O Subcomissário diz que podem retirar os capacetes e as caneleiras”.

**F\_OB** - Categoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à localização do decisor, do grupo de adeptos e dos dispositivos policiais;

Ex. (J\_3) “ O Subcomissário encaminha-se para a porta 2”.

**G\_OB** - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros Chefes/Oficiais sobre o decisor

observado e sobre o desenvolvimento do policiamento, bem como o efeito (foco ou abstração) do policiamento no decisor.

Ex. (J\_3) “ O Subcomissário recebe indicações do Comandante do Policiamento para a porta 2”.

**H\_OB** - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex. (J\_2) “ O Subcomissário ordena que as equipas se coloquem em posição para começar a fazer os cortes junto às portas”.

**I\_OB** - Categoria **RESULTADOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a consequência das decisões tomadas durante o policiamento, bem como das ações efetuadas pelos adeptos.

Ex. (J\_3) “ O Subcomissário refere que as entradas foram sem incidentes”.

## Anexo 5

### Quadro Categorical *THINK ALOUD*

**A\_TA** - Categoria **OBJETIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos a cumprir quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J\_1) “Facilitem pessoal, vamos fazer com que saiam rapidamente do recinto”.

**B\_TA** - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do decisor e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

**B\_TA.1** - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J\_2) “A central informou que os autocarros estão a chegar”.

**B\_TA.2** - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J\_2) “Já se sabe a que horas chegam os autocarros?”.

**B\_TA.3** - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J\_3) “Os adeptos da Juventus estão a sair”.

**B\_TA.4** - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Ex. (J\_2) “As equipas não estão a fazer o que lhes peço”.

**B\_TA.5** - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

Ex. (J\_3) “Não sei o que se está a passar nas portas 1 e 2”.

**B\_TA.6** - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas pelo Subcomissário durante o policiamento;

Ex. (J\_1) “Já sabem como é, cuidado para não ficarem de costas para os adeptos”.

**C\_TA** - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram.

**C\_TA.1** - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J\_3) “Os adeptos do Benfica podem sempre atirar tudo lá para baixo à vontade, ninguém os impede”.

**C\_TA.2** - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J\_3) “Não utilizem o telemóvel aqui!”.

**D\_TA** - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a

informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

**D\_TA.1** - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J\_1) “Durante o intervalo (...) [nas] zonas de bar e casas de banho (...) há um grande aglomerado de gente e há sempre confusão”.

**D\_TA.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J\_1) “Caso o comportamento dos espetadores descambe devemos efetuar a SCU (Situação de Chamada Urgente)”.

**D\_TA.3** - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor;

Ex. (J\_3) “Nem nas entradas houve provocações, não estava à espera”.

**D\_TA.4** - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos entre o Subcomissário observado e outros elementos.

Ex. (J\_3) “Chefe, acha que chegam duas Equipas aqui?”.

**E\_TA** - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

**E\_TA.1** - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda

a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J\_3) “Chefes, reúnam aqui”.

**E\_TA.2** - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J\_2) “A DT não deveria de estar neste local”.

**E\_TA.3** - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR e EVAR e pelo Comandante de sector, quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J\_3) “Tirem os capacetes”.

**F\_TA** - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros Chefes/Oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento;

Ex. (J\_1) “Já sabem a filosofia do Comandante, vamos ficar só a fazer visibilidade”.

**G\_TA** - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex. (J\_1) “Durante o intervalo, dar uma especial atenção às zonas de bar e casas de banho pois há um grande aglomerado de gente e há sempre confusão”.



## Anexo 6

### Quadro Categorical RELATÓRIOS DE POLICIAMENTO DESPORTIVOS

**A\_RPD** - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

**A\_RPD.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espetáculo desportivo.

Ex. (J\_3) “Jogo a contar para a Champions League”.

**A\_RPD.2** - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo, devido às suas características.

Ex. (J\_1) “Embora sendo um jogo de risco elevado”.

**A\_RPD.3** - Subcategoria **FAIXAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação alusiva à utilização de faixas, antes, durante e após o espetáculo, bem como as mensagens nelas inscritas.

Ex. (J\_3) “ Durante o evento nos sectores reservados aos GOA do Sporting CP foi exibida uma faixa com dizeres quem não fere a legislação em vigor: "VENCEREMOS"

**A\_RPD.4** - Subcategoria **CÂNTICOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito a mensagens verbalizadas, acompanhadas com música ou não, e a coreografias realizadas, antes, durante e após o espetáculo.

Sem unidades de registo.

**B\_RPD** - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial

**B\_RPD.1** - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J\_2) “ Foi efetuado o acompanhamento dos autocarros das equipas e da viatura da equipa de arbitragem não se tendo verificado quaisquer factos dignos de registo”.

**B\_RPD.2** - Subcategoria **RESULTADOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os efeitos das ações realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial, bem como os custos para a PSP que resultaram do policiamento do evento.

Ex. (J\_3) “Foi efetuado o acompanhamento dos autocarros das equipas, da viatura da equipa de arbitragem, não se tendo verificado quaisquer fatos dignos de registo”.

**B\_RPD.3** - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas ações desenvolvidas no policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex. (J\_3) “ [Para acompanhar o indivíduo que se encontrava a bater insistentemente com a cabeça na parede ] foi acionada uma equipa dos Bombeiros Lisbonenses que se encontravam de serviço no evento, tendo efetuado um exame prévio ao indivíduo e de seguida conduziram-no a uma unidade hospitalar”

**B\_RPD.4** - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cuja

ocorrência tenha mudado o planeamento previsto e/ou a forma de atuação habitual.

Ex. (J\_2) “Durante o policiamento no exterior do recinto desportivo foram espoletados/deflagrados seis petardos e dois potes de fumo”.

**B\_RPD.5** – Subcategoria **AVALIAÇÕES** – Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que remete para as apreciações e observações críticas que o decisor faz acerca do espetáculo ou das ações realizadas pelos vários intervenientes no policiamento desportivo.

Ex. (J\_2) “ Considere-se a hora de saída da equipa de arbitragem, aconteceu 1h34 depois do final do evento, obrigando a manter o policiamento, ainda que substancialmente reduzido, na envolvente do complexo desportivo e no seu interior de modo a assegurar uma saída sem incidentes. Este atraso, continuado e com prejuízo para o erário público e tempos de descanso dos polícias acontece em todos os eventos”.

**C\_RPD** - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio;

**C\_RPD.1** - Subcategoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, bem como os locais de concentração e outros.

Ex. (J\_2) “ A deslocação de adeptos fez-se em autocarros e transportes públicos”.

**C\_RPD.2** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos.

Ex. (J\_1) “ Foi garantida a segurança dos adeptos adversários (...) nos locais de diversão nocturna na noite anterior ao evento desde o local de concentração até ao local de

desconcentração”.

**C\_RPD.3** - Subcategoria **COMPORTAMENTOS** – Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à descrição dos comportamentos dos adeptos, antes, durante e após a realização do evento.

Ex. (J\_3) “ O comportamento dos visitantes foi bom no geral”.

**D\_RPD** - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA E EQUIPAS DE VISIBILIDADE, APOIO E REFORÇO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espetáculo desportivo;

**D\_RPD.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações que permita descrever os elementos das EIR e/ou das EVAR envolvidos no policiamento do espetáculo desportivo, nomeadamente o número de elementos e equipamento;

Ex. (J\_1) “ As EIR representam uma mais valia no controlo exterior e na movimentação de massas humanas”.

**D\_RPD.2** - Subcategoria **ACÇÕES**- Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento efetuado pelas EIR e/ou pelas EVAR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J\_3) “ As EVAR impediram situações susceptíveis de causar desordem”.

**D\_RPD.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR e/ou as EVAR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J\_2) “ As EVAR estiveram bem na porta 1”.

**D\_RPD.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR e/ou das EVAR, durante o policiamento.

Ex. (J\_1) “As EIR e EVAR aguardaram ordem do Subcomissário Comandante de setor”

**Anexo 7**

**PLANEAMENTO**

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	12	14
	Classificação	2	
Policiamento	Objetivos	79	97
	Expectativas	11	
	Recordações	7	
	Discussão de Procedimentos	0	
	Colaboração Outras Entidades	0	
	Acontecimentos de Relevó	0	
Instrumentos Recolha, Análise e Transmissão de Informação	Meios Audiovisuais	2	5
	Documentos	2	
	Deslocações Terreno	1	
Adeptos	Caracterização	5	22
	Percurso	4	
	Enquadramento Policial	5	
	Procedimentos Entrada	8	
EIR e EVAR	Caracterização	3	20
	Ações	4	
	Locais	9	
	Dependência Hierárquica	4	
OCS	-----	1	1

**Figura 1. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de Planeamento**

**Anexo 8**

**ORDENS DE OPERAÇÕES**

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	46	49
	Classificação	3	
Policimento	Objetivos	388	409
	Expectativas	15	
	Equipamento	6	
Adeptos	Caracterização	37	104
	Percurso	26	
	Enquadramento Policial	17	
	Procedimentos Entrada	24	
EIR e EVAR	Caracterização	48	267
	Ações	95	
	Locais	109	
	Dependência Hierárquica	15	
OCS	-----		3

*Figura 2. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias para as Ordens de Operações.*

**Anexo 9**

**OBSERVAÇÃO**

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Objetivos Policiamento	-----	11	11
Informação	Informação Disponibilizada	9	65
	Informação Pesquisada	9	
	Transmissão de Informação	38	
	Informação de Contraditória	3	
	Falta de Informação	3	
	Conhecimento Prévio	3	
Correspondência Padrões	Tipicidade	7	15
	Anomalias	8	
Simulação Mental	Recordações	6	29
	Expectativas	6	
	Avaliações	15	
	Conjugação de Esforços	2	
Recursos	Recursos Próprios	4	14
	Outros Recursos	4	
	Equipamento	6	
Localização	-----	3	3
Influências	-----	1	1
Decisões	-----	64	64
Resultados Policiamento	-----	2	2

**Figura 3. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de Observação.**



**Anexo 10**
**THINK ALOUD**

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Objetivos Policiamento	-----	27	27
Informação	Informação Disponibilizada	4	57
	Informação Pesquisada	7	
	Transmissão de Informação	34	
	Informação de Contraditória	3	
	Falta de Informação	3	
	Conhecimento Prévio	6	
Correspondência Padrões	Tipicidade	3	16
	Anomalias	13	
Simulação Mental	Recordações	5	29
	Expectativas	7	
	Avaliações	16	
	Conjugação de Esforços	1	
Recursos	Recursos Próprios	2	6
	Outros Recursos	3	
	Equipamento	1	
Influências	-----	2	2
Decisões	-----	60	60

**Figura 4. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de *think aloud*.**

**Anexo 11**

**RELATÓRIOS DE POLICIAMENTOS DESPORTIVOS**

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	19	24
	Classificação	2	
	Faixas	2	
	Cânticos	1	
Policimento	Objetivos	2	61
	Expectativas	27	
	Colaboração Outras Entidades	3	
	Acontecimentos de Relevó	21	
	Avaliações	8	
Adeptos	Localização	4	19
	Enquadramento	7	
	Comportamento	8	
EIR e EVAR	Caracterização	3	6
	Ações	1	
	Locais	1	
	Dependência Hierárquica	1	

*Figura 5.* Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias para os Relatórios de Policiamento Desportivo.